

**Національна академія педагогічних наук України
Інститут педагогіки**

О. М. Онаць

**Концептуальні засади
організаційних механізмів і технологій
громадсько-державного управління
загальноосвітнім навчальним закладом**



Національна академія педагогічних наук України

Інститут педагогіки

О. М. Онаць

*Концептуальні засади
організаційних механізмів і технологій громадсько-
державного управління загальноосвітнім навчальним
закладом*

ПОСІБНИК

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

КМІВ-2014

УДК 371.113.4
ББК 74.24 (4Укр)

Рекомендовано до друку вченою радою Інституту педагогіки НАПН України (протокол № 11 від 22 грудня 2014 р.)

Рецензенти:

І. Г. Осадчий, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, начальник відділу освіти Ставищенської районної державної адміністрації Київської області;

Н. А. Побірченко, доктор психологічних наук, професор кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Київського університету імені Бориса Грінченка.

Науковий редактор посібника – Л.М.Калініна, доктор педагогічних наук, професор, старший науковий співробітник з державного управління галузевою освітою, керівник фундаментальної НДР, завідувач лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України.

Онаць О. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами : посібник / О. М. Онаць, за наук. ред. Л. М. Калініної. – К.: Педагогічна думка, 2014. – 112 с.

У посібнику (електронне видання) представлено концептуальні засади розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами та технології їх реалізації.

Посібник може бути використаний у практичній діяльності керівників навчальних закладів, на курсах підвищення кваліфікації, школі резерву керівників освіти, навчанні магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» тощо.

В пособии «Концептуальные основы организационных механизмов и технологий общественно-государственного управления общеобразовательными учебными заведениями» представлены концептуальные подходы разработки, конструирования и внедрения организационных механизмов общественно-

государственного управления общеобразовательным учебным заведением и технологии их реализации.

Пособие может быть использовано в практической деятельности руководителей учебных заведений, на курсах повышения квалификации, школе резерва руководителей образования, обучении магистров по специальности «Управление учебным заведением» и др.

ISBN 978-966-644-439-7

© Інститут педагогіки НАПН України, 2014

© Онаць О. М., Калініна Л.М., 2014

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ I. Розвиток і сутність феномену державно-громадського та громадсько-державного управління в освіті України та організаційних механізмів їх реалізації	10
1.1 Феномени державно-громадського і громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті реалізації організаційних механізмів	10
1.2 Стан використання організаційних механізмів громадсько-державного управління у практиці керівництва загальноосвітніми навчальними закладами	24
	37
Розділ II. Концептуальні засади організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом	
2.1. Науково-методичні засади розроблення та конструювання організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом	37
2.2. Моделі та науково-методичний супровід організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом	48
	64
Розділ III. Технологічні основи конструювання та принципи дії організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом	
3.1. Технології конструювання та впровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління в практику загальноосвітніх навчальних закладів	64
3.2. Взаємозалежність стилю керівництва та ефективності реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом	82
Висновки	108
Література	112

Вступ

Актуальність проблеми дослідження визначається необхідністю суттєвої перебудови системи управління освітою і загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), зокрема, пошуку нових відкритих і демократичних моделей управління, широкого залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу. Стратегічні завдання реформування управління освітою передбачають модернізацію системи управління та перехід від адміністративно-бюрократичного до громадсько-державного його рівня. Незважаючи на 20-річний досвід реформування і трансформації системи освіти в Україні дотепер переважають державно-адміністративні методи і механізми в управлінні освітньою галуззю і загальноосвітніми навчальними закладами, попри проголошення в Національній доктрині розвитку освіти в Україні та Стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року переходу до державно-громадського управління, демократизації, децентралізації управління, чіткому розмежуванні функцій управління по всій вертикалі, забезпечення самоврядування загальноосвітніх навчальних закладів.

Аналіз нормативно-правової бази, наукових досліджень та педагогічної практики свідчить про значну кількість праць вітчизняних і зарубіжних авторів щодо висвітлення державної освітньої політики, різних аспектів управління освітою і загальноосвітнім навчальним закладом, факторів впливу на ці процеси, зокрема окремих аспектів демократичних форм управління – державно-громадського та громадсько-державного.

Під час запровадження у сфері освіти України державно-громадського управління спостерігається певна декларативність намірів стосовно створення належних умов для функціонування всіх типів навчальних закладів і однакових можливостей для всіх громадян у здобутті якісної освіти, надання повної або часткової автономності й самостійності загальноосвітнім навчальним закладам.

Організаційні механізми управління загальною середньою освітою, сформовані ще у 80-90-ті роки минулого століття, сьогодні явно вступають у суперечність із вимогами українського суспільства, замовників освітніх послуг до

діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, де має відбуватися на практиці забезпечення якості освіти й розвитку учнів.

У наявних наукових дослідженнях недостатньо висвітлено позитивний зарубіжний досвід демократизації управління, автономності навчальних закладів, розподілу повноважень між органами влади, навчальними закладами та органами місцевого самоврядування, передачі функцій держави органам місцевої влади, громадськості і приватним організаціям.

У дослідженнях вітчизняних учених управління й самоуправління в загальноосвітньому навчальному закладі, як правило, розглядалися ізольовано, а часом і протиставлялися. Немає спеціальних досліджень щодо механізмів упровадження державно-громадського чи громадсько-державного управління у загальній середній освіті, неповною мірою розкрита логіка взаємодії адміністрації шкіл та самоврядних структур, повноваження участі органів громадського самоврядування в управлінні освітою по вертикалі, не висвітлені організаційні механізми і технології їх конструювання та реалізації.

У наукових розвідках останніх років та на практиці доволі часто сьогодні застосовуються два поняття – «державно-громадське управління» та «громадсько-державне управління», сутність, шляхи впровадження й принципи дії яких висвітлені в науковому доробку О. Бочкарьова, В. Грабовського, Л. Даниленко, І. Довбиш, В. Грабовського, Н. Іщенка, Л. Калініної, М. Комарницького, В.Лугового, О. Онаць, І. Осадчого, О. Пастовенського, В. Фадєєва; теорія адаптованого управління, моделі державного-громадського управління – Г. Єльнікової, О.Касьянкової; аспекти громадсько-державного управління освітою та загальноосвітнім навчальним закладом розглядаються у наукових працях Л. Калініної, С. Корольок, А. Малицького, О. Пастовенського та ін. Організаційні механізми управління висвітлені в наукових розвідках О. Амельницької, Я. Клейнера, А. Новікова, організаційні механізми державно-громадського та громадсько-державного управління в освіті – у працях В.Маслова, Л. Калініної, О. Онаць, І. Осадчого, О. Пастовенського, Л.Паращенко, Ф. Фадєєва та ін.

З метою забезпечення ефективності громадсько-державного управління актуальними питаннями є дослідження концептуальних засад організаційних механізмів і технологій його реалізації, розроблення та впровадження таких механізмів у практику, перебудова системи управління освіти і загальноосвітнього навчального закладу, пошук нових відкритих і демократичних способів управління з широким залученням громадськості до освітнього й управлінського процесу. Необхідні не часткові зміни, а сутнісне вдосконалення системи управління як державно-громадської і перехід до громадсько-державної, наукове обґрунтування узгодженого та дієвого комплексу організаційних механізмів громадсько-державного управління її ефективним функціонуванням і розвитком для перетворення загальноосвітнього навчального закладу в ефективно функціонуючу відкриту соціально-педагогічну систему.

Розв'язання окреслених вище завдань потребує змістовного аналізу взаємодії власне освітніх, узгоджених організаційних механізмів управління та впровадження їх у практичну управлінську діяльність керівництва загальноосвітнього навчального закладу, визначення концептуальних засад розроблення та процесуально-змістовних конструювання організаційних механізмів, технологій їх упровадження в практику, процедур, моделей і методик реалізації громадсько-державного управління та забезпечення науково-методичного супроводу цього процесу.

Слід розробляти різні моделі та комплекс організаційних механізмів і їх реалізовувати в практиці громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом, впроваджувати технології їх втілення та принципи дії, здійснювати підготовку керівників та інших учасників навчально-виховного й управлінського процесу до такої діяльності.

У представленому посібнику розкрито сутність феноменів державно-громадського й громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом, організаційних механізмів громадсько-державного управління, висвітлено генезис поглядів учених щодо цих феноменів, проаналізовано стан використання організаційних механізмів у практиці, розроблено концептуальні

засади конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, технології їх реалізації, розкрито модель організаційного механізму та науково-методичний супровід його застосування, обґрунтовано взаємозв'язок між стилем керівництва й впровадженням організаційних механізмів громадсько-державного управління у діяльність загальноосвітніх навчальних закладів.

Матеріали, викладені в посібнику таким чином, що можуть використовуватися як методичні рекомендації для керівників загальноосвітніх навчальних закладів та представників управлінських структур, для самоосвіти, на курсах підвищення кваліфікації керівників чи в процесі підготовки резерву керівних кадрів.

Акцент у розкритті проблеми концептуальних засад розроблення, конструювання організаційних механізмів, запровадження моделі громадсько-державного управління не випадково робився на ролі керівника загальноосвітнього навчального закладу як ключової фігури в освіті та школі. Адже саме від нього залежать конструювання, розроблення та реалізація організаційних механізмів запровадження моделі громадсько-державного управління. Саме йому потрібно змінювати парадигму управління, створювати якісно нову модель управління, сповідувати та втілювати на практиці демократичний стиль управління.

Це перехід від прямого впливу на форми та методи, пов'язані з ефективним розвитком навчального закладу, до моделювання педагогічних та управлінських процесів, способів їх реалізації. Необхідно переходити від жорстко регламентованих вимог до розмаїття змісту, технологій, форм і методів управлінської діяльності. На перший план висуваються системний підхід, моделювання цілісних управлінських, педагогічно-громадських структур, розроблення технологій прискореного розвитку, що стимулюватиме використання діалогових форм взаємодії, втілення способів самоорганізації, децентралізації управління тощо.

Модернізація змісту управлінської діяльності керівника, нова парадигма управління потребують застосування інноваційних управлінських технологій, форм і методів, способів і засобів управління і співуправління, різноманітних організаційних механізмів управління. Головне у змісті управлінської діяльності керівника-демократа під час розроблення й конструювання організаційних механізмів у запровадженні громадсько-державного управління полягає у формуванні цілісної системи інноваційного розвитку та діяльності загальноосвітнього навчального закладу й запровадження ефективної моделі громадсько-державного управління заради кожного учасника освітнього та управлінського процесів.

РОЗДІЛ 1

Розвиток і сутність феномену державно-громадського та громадсько-державного управління в освіті України та організаційних механізмів їх реалізації

1.1. Феномени державно-громадського і громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті реалізації організаційних механізмів

Теоретичну основу дослідження утворюють основи теорії управління освітніми системами та сутність механізмів управління з позицій системно-кібернетичного підходу професора В. Новікова (Росія); концептуальні засади механізмів державного управління Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Лугового, Н. Протасової, Л. Паращенко та ін.; наукові основи управлінської діяльності керівника ЗНЗ В. Бондаря, В. Маслова, Л. Калініної, В. Пікельної та ін.; окремі положення державно-громадського управління Г. Балихіна, О. Бочкарьова, В. Грабовського, Л. Даниленко, І. Довбиш, О. Зайченко, М. Комарницького, В. Маслова, В. Лугового, О. Онаць, О. Пастовенського, Т. Шамової; теорія адаптованого управління та обґрунтовані моделі державно-громадського управління Г. Єльникової.

Аспекти ефективного менеджменту в умовах державно-громадського та громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом розглядалися тією чи іншою мірою в наукових працях, які висвітлюють: зміст професійної діяльності керівника (А. Деркач, М. Дьяченко, Г. Єльникова, А. Журавльов, Ю. Забродін, Л. Калініна, Є. Климов, О. Леонтьєв, Г. Нікіфоров, В. Новиков, Н. Протасова, Г. Федоров та ін.); інноваційну діяльність, спрямовану на розвиток освітньої системи (Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Зазвягінський, І. Зимня, В. Кирилов, Л. Мітіна, В. Мосолов, В. Сластьотін, В. Слободчиков та ін.); вимоги до професійної компетентності й культури керівника (В. Андреев, В. Єронін, Ю. Конаржевський, В. Кричевський, А. Марон, Р. Шакуров, В. Шепель

та ін.); шляхи розв'язання проблеми управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу і професійної компетентності лідера (В. Зверєва, Л. Калініна, В. Лазарєв, Т. Орлова, Л. Плахова, П. Третьяков, Г. Шамова); теоретико-методологічні засади, розвиток управлінської професійної й дидактичної компетентності керівників (В. Бондар, Л. В. Ващенко, В. Маслов, Н. Клокар, Н. Ничкало, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, О. Пометун, Н. Побірченко, Н. Протасова, Л. Паращенко, В. Сидоренко, С. Сисоєва, Т. Сорочан).

Концептуальним засадам розвитку державно-громадського управління освітою присвячені дослідження С. Крисюка. Державно-громадське управління (за С. Крисюком) – це таке суспільне управління, що забезпечує максимальну участь громадян у розробленні стратегічних напрямів розвитку освіти. Науковець розглядає його як відкриту, демократичну модель управління, де органічно поєднуються засоби державного впливу з громадським управлінням. Як вид соціального управління в умовах демократичного суспільства воно підпорядковується його загальним закономірностям [30].

С. Шевченко визначає державно-громадське управління як динамічне утворення – систему взаємоузгоджених правових, економічних, соціальних, організаційних і політичних процесів, засобів, методів, важелів, процедур, способів цілеспрямованого впливу органів державного управління освітою, наукових, професійних і громадських кіл на якість системи освіти та її результату [63].

О. Зайченко вважає, що державно-громадське управління недостатньо інституційно сформоване, бо його реальний вплив і функціональна здатність є низькими. Громадські освітні структури не впливають на процеси, оскільки не мають відповідних повноважень (наприклад, піклувальні ради, батьківські комітети тощо) [18].

В. Бочкарьов визначає державно-громадське управління як діяльність суб'єктів управління державного і громадського характеру, як інтеграцію трьох напрямів роботи: демократизації діяльності органів влади й управління освітою; розвиток самоврядних освітніх асоціацій, спілок, рад тощо; організацію

громадських органів управління освітою, в яких будуть представлені всі верстви населення, що беруть участь в освітній діяльності [7].

Способи поєднання громадського та державного управління навчальними закладами відображено в моделях, розроблених Г. Єльніковою [16]. Зокрема, модель структурно-громадського супроводу передбачає наявність на кожному рівні субординаційної вертикалі управління загальною середньою освітою відповідної громадської структури. Її основним завданням є здійснення незалежної експертизи стану цієї ділянки освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та відповідних органів управління. Результатом є збалансування вимог держави і запитів громадян [16].

Модель інформаційно-громадського супроводу передбачає, що державні органи управління спільно з громадськими структурами загальноосвітнього навчального закладу та установ освіти організовують зустрічні потоки інформації. Згори донизу надходить детермінація на інформацію (нормативно-правова та суспільно-ціннісна); знизу догори – претензійна (реакція виконавців, громадськості на детермінаційну інформацію). На кожному щаблі управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, який узгоджує зустрічні потоки інформації та визначення вектора переваг [16].

У моделі субординаційно-проміжного партнерства субординаційні відносини по вертикалі є дуже динамічними. До виконання завдань залучається громадськість, і відносини тимчасово перетворюються на партнерські. На час виконання завдання поширюються горизонтальні зв'язки. Після досягнення кожної часткової мети створена команда розпускається й вертикаль поновлюється. Основне призначення моделі – створення механізму субординаційно-партнерських відносин із метою забезпечення взаємної адаптації та досягнення загальних переваг в управлінні [16].

О. Марчак аналізує розвиток громадсько спрямованого управління загальноосвітнім навчальним закладом. Громадсько спрямоване управління ЗНЗ – це різновид гнучкого управління, яке передбачає залучення громадськості до

прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі (від Міністерства освіти і науки до учня), встановлення рухомої рівноваги між запитами громади та надання освітніх послуг ЗНЗ із метою досягнення максимального результату в навчанні та вихованні учнів, розвитку місцевої громади. Завдання громадсько спрямованого управління ЗНЗ полягає в забезпеченні адаптації та узгодженні змісту навчально-виховного процесу в ЗНЗ з освітніми потребами громадян. За такого управління змінюється вектор впливу знизу догори, що створює умови для природовідповідного розвитку дитини в освітньому процесі ЗНЗ, задоволення освітніх і загальнокультурних потреб населення (громади). Тобто таке управління можна вважати громадсько-державним [33].

Як стверджує С. Королук, в Україні громадсько-державне управління за сутністю є державно-громадським, хоча має багато декларативних ознак. Вона вважає, що суттєвою ознакою, яка характеризує перехід від державно-громадського до громадсько-державного управління освітою, є створення недержавних структур, що розширюють можливості шкіл у виборі шляхів свого ресурсного забезпечення (центри освітніх технологій, ресурсні центри, фонди, тощо). Вона виокремлює такі ознаки громадсько-державного управління: спільна управлінська діяльність державних і недержавних структур у керівництві освітніми проектами, ухвалення рішень державного управління з обов'язковим узгодженням проекту рішення з представниками громадськості, делегування частини повноважень структурам, що представляють інтереси певних груп громадськості. Вона визначає громадсько-державне управління, як управлінську діяльність, яка провадиться структурами громадянського суспільства – добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують громадсько-освітню політику на засадах демократичних процедур самоуправління й співуправління. Система громадсько-державного управління освітою охоплює: учасників навчально-виховного процесу, їхні органи управління та органи державного управління освітою, нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність суб'єктів державно-громадського управління процедури,

та механізми їх взаємодії. В основі громадсько-державного управління перебуває ідея активної ролі в забезпеченні функціонування, збереження та розвитку школи не тільки державних структур, а й громадськості. Громада є ініціатором різноманітних проектів, які сприяють розвитку школи і громади [29].

Ми поділяємо думку С. Корольок, що для впровадження громадсько-державного управління в Україні необхідно створити реальні умови, серед яких: удосконалення нормативно-правової бази, розроблення різних способів і методів активізації членів громад, усвідомлення керівниками ЗНЗ переваг співуправління за активною участю громади, культурно-освітнього середовища ЗНЗ.

На підставі SWOT-аналізу нами зроблено висновок, що обидва типи управління (*державно-громадське чи громадсько-державне*) в освіті передбачають узгоджену взаємодію між державою і громадою у виконанні завдань освіти, можливість спільно результативно впливати на освітню політику, ухвалення управлінських рішень, здобуття рівного доступу до якісної освіти. Обидва типи взаємодії пов'язані, але відрізняються тим, яка структура в ній (державна чи громадська) домінує: якщо держава, то таке управління буде державно-громадським, якщо громадські самоврядні структури – громадсько-державним [24; 39; 46].

В умовах розвитку демократії й розширення співуправління навчальний заклад приречений на тісну співпрацю з громадськими організаціями та місцевими громадами. Це може бути справді конструктивне партнерство й реальна взаємодія у розв'язанні проблем. До цього слід готувати і керівників, і педагогів, і учнівське самоврядування, і представників громадських структур. Це можливо через науково обґрунтовані дієві організаційні механізми та технології, які ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть перетворенню школи з державної установи на соціальний інститут в інтересах особи, суспільства, держави. Виконання окреслених завдань потребує від керівника загальноосвітнього навчального закладу серйозної підготовки та готовності до роботи в умовах громадсько-державного управління. Він повинен уміти аналізувати взаємодію власне освітніх процесів, узгоджувати організаційні механізми громадсько-

державного управління та впроваджувати їх у практичну діяльність; уміти розробляти концептуальні засади їх конструювання та забезпечувати процесуально-змістові основи організаційних механізмів, опанувати технології їх упровадження; знати процедури і способи моделювання, процедури запровадження громадсько-державного управління в практику та забезпечувати науково-методичний супровід цього процесу.

У наукових працях, і це підтверджується проведеним нами дослідженням, зазначається, що розвиток громадсько-державного управління в освіті та навчальному закладі має чимало обмежень і ризиків, багато з яких зумовлені стереотипами в мисленні більшості суб'єктів освіти й представників соціуму. Серед таких ризиків можуть бути: прагнення до побудови вертикально-ієрархічних відносин з особами й організаціями за владних лідерів; небезпека розуміння громадсько-державної управлінської взаємодії як посилення позицій однієї зі сторін в інтересах інших або як нового перерозподілу нинішніх функцій управління. Є небезпека «фрагментації» громадянського суспільства перед лицем актуальних соціальних проблем і ризику виходу на перше місце інтересів груп, які прагнуть до корпоративної, фракційної реалізації власних інтересів за рахунок інших зацікавлених груп.

На підставі детального аналізу наукових праць і практичного досвіду нами зроблено висновок, що ефективність громадсько-державного управління можлива за умови посилення й використання можливостей та потенціалу кожної зі сторін, зв'язку між ними для розвитку спільного освітнього й управлінського потенціалу в галузі загалом та загальноосвітньому навчальному закладі зокрема, а також суттєвого перегляду спектра необхідних управлінських функцій. В умовах демократизації суспільства ця проблема є особливо значимою й наповнена новим змістом, оскільки сучасний загальноосвітній навчальний заклад – це складна організація, яка об'єднує учителів і учнівські колективи, об'єднання й асоціації дорослих та дітей. У демократичному середовищі навчального закладу кожний із колективів і об'єднань має право на самоврядування, самостійне вирішення своїх питань, задоволення потреб та інтересів у освітньому процесі.

Перехід до якісно нового стабільного стану системи освіти в цілому, впровадження громадсько-державного управління через самовизначення й саморозвиток різних індивідів, груп, спільнот, соціальних і освітніх інституцій неможливі без демократії, громадсько-державного характеру внутрішньошкільного управління. Пріоритет соціальних цілей, організаційних та особистісних цінностей, людини і колективу перебуває в центрі організації й процесів управління. Це безумовні та незаперечні принципи для кожного керівника загальноосвітнього навчального закладу. При цьому його завданням є використання різноманітних засобів управління та створення організаційних і психологічних умов, які матимуть мобілізуючий, стимулюючий, організуючий, розвивальний вплив на всіх учасників освітнього процесу загалом і на кожного учасника зокрема.

Під час проведення дослідження нами зроблено авторське порівняння особливостей державно-громадського і громадсько-державного управління та відмінностей між ними (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності між державно-громадським і громадсько-державним управлінням

Державно-громадське управління	Громадсько-державне управління
Вертикальна побудова	Горизонтальна побудова – управління здійснюється структурами громадянського суспільства
Контроль держави	Створюються структури за бажанням самих громадян, контроль та самоконтроль громади
Ієрархічна модель структури – диктування умов нижчим структурам	Громадські структури вільні від контролю влади й можуть на неї впливати
Школа – державна установа: елемент структури, підвладний державі	Освітня політика на засадах демократичних процедур самоуправління й співуправління школи і громади, школа як відкрита активна соціально-педагогічна система, громадсько-державна інституція
Держава (в особі керівника ЗНЗ) –	Розширена автономія школи,

ініціатор розвитку взаємодії з громадськістю на рівні школи	партнерська участь громади в управлінні та самоуправлінні навчальним закладом
Політика патронажу державного над громадським	Керівник ЗНЗ – член суспільства, громадянин, школа – інститут громадянського суспільства
Державно-адміністративні методи управління	Визнання прав і свобод у дітей та дорослих, управління та співуправління
Прагнення влади до вертикально-ієрархічних відносин із суб'єктами управлінської діяльності навчального закладу	Участь дітей і дорослих в органах шкільного співуправління та місцевого самоврядування
Державна монополія на освіту	Колегіальне управління й співуправління
Централізація, підпорядкованість, підзвітність	Самовизначення та саморозвиток різних індивідуумів, груп, спілок тощо
Авторитаризм управлінської позиції	Деунітаризація й деуніфікація школи, демократизація управління
Бюрократизм в ухваленні та виконанні рішень	Школа – соціальний інститут, спільне планування й відповідальність за прийняття управлінських рішень та результати
Адміністративний режим і тиск на громадську ініціативу	Практика відкритих і публічних обговорень у прийнятті рішень
Використання державного ресурсу під час визначення та реалізації освітньої політики	Заохочення ініціативи самоврядних громадських структур у формуванні та здійсненні освітньої політики
Спроби обмеження функцій громадськості та дотримання владної ієрархії	Урахування думки меншості, досягнення консенсусу під час ухвалення рішень, делегування повноважень
Неприйняття позиції меншості	Широка соціальна основа участі громадськості у співуправлінні та діяльності ЗНЗ

Під час виконання фундаментального дослідження проведено анкетування учасників засідань Координаційної ради АКШУ та Клубу «Директор школи». У дослідженні взяли участь 275 осіб, серед яких: директори шкіл та їхні заступники, представники управлінь і відділів освіти, працівники науково-методичних служб.

Одним із завдань анкети № 1 було з'ясування думки про те, яке місце посідає питання щодо форми управління ЗНЗ (державно-громадське чи громадсько-державне). Респондентам необхідно було не тільки назвати форму

управління, а й надати обґрунтування свого вибору. Проаналізувавши відповіді учасників опитування, ми отримали такі результати: за державно-громадську форму управління виступило 119 осіб (43,2 %). Свій вибір вони пояснювали тим, що суспільство не виховане щодо відповідальності за участь в управлінні; сучасна громада не підготовлена до значних змін в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом; школа зобов'язана реалізовувати державний стандарт і не має часу на виховання громади; перехід до громадсько-державного управління ЗНЗ має бути поступовим. На нашу думку, така позиція керівників пов'язана з додатковим навантаженням та виникненням неочікуваних проблем. Разом із тим у прихильників державно-громадської форми управління в освіті з'явилися тенденції до переосмислення форм управління у сучасних умовах та поступового переходу до нової форми – громадсько-державного.

140 респондентів (50,9 %) зазначають, що майбутнє за громадсько-державною формою управління й обґрунтовують свою позицію так: громадсько-державне управління є вимогою часу; представники громади повинні формувати замовлення на майбутнього випускника; громада може здійснювати контроль; ефективна робота закладу можлива лише за підтримки громади, зокрема фінансової; сучасна школа має бути громадською активною, джерелом розвитку громадян; така форма управління сприятиме впровадженню спрощеної форми фінансової самостійності.

Серед прихильників громадсько-державної форми управління закладом освіти є усвідомлення того, що не всі готові до повноцінного переходу на нову форму керівництва. Потрібно готувати до цього й керівників ЗНЗ та їхніх заступників, учителів. Учасники дослідження наголошували на необхідності роз'яснювальної роботи щодо взаємовигідних та взаєморозвивальних відносин між школою і громадою, про матеріально-технічне забезпечення та організацію діяльності, підвищення рівня відповідальності громади щодо облаштування закладу, участі у плануванні та відповідальності за результати роботи. Це потребує перегляду ставлення й у керівника, і в його команди, особистісного ставлення кожного учасника навчально-виховного та управлінського процесу, і

стилю керівництва та позиції, насамперед директора школи. Відповіді респондентів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Відповіді учасників засідань координаційної ради АКШУ та Всеукраїнського клубу «Директор школи»

<i>Всього учасників</i>	<i>Державно-громадська форма</i>	<i>Громадсько-державна форма</i>	<i>Утрималися відповідей</i>
275	119	140	16
100 %	43,2 %	50,9 %	5,8 %

Метою анкети № 2 було з'ясування позиції керівників щодо впровадження громадсько-державного управління. Анкета складалася з 11 питань. На запитання «У ЗНЗ, який Ви очолюєте, управління є державно-громадським»? «Так» відповіли 30 %, «частково» – 60%. Щодо співпраці з громадськими організаціями в реалізації державної освітньої політики, то респонденти називали від двох до восьми організацій, товариств, осередків.

На запитання про те, які організації відіграють провідну роль у реалізації державно-громадського управління, було зазначено від двох до п'яти організацій. На питання щодо співпраці закладу з благодійними фондами та змін цієї співпраці більшість відповідей була позитивною, частина респондентів планує таку взаємодію в майбутньому.

Найбільше відповідей було на запитання щодо ролі громадської організації в реалізації освітньої політики. Це, зокрема, забезпечення діалогу з державними органами управління освітою; допомога у розв'язанні проблеми браку коштів; підтримка вчителів; формування в учнів усвідомлення себе як частини громади; вплив на учнів та їхніх батьків; вплив на формування громадської думки; формування громадянської та соціальної компетентності. Стосовно ролі державних установ у реалізації державно-громадського управління, то відповіді були такі: державне управління має бути пріоритетним; головним його завданням є забезпечення діалогу структур державного управління з органами громадського

самоврядування; виконання законів; допомога у формуванні суспільної думки; мотивація та управління процесом реалізації завдань освітньої політики. Формами діалогу респонденти назвали: конференції, круглі столи, форуми, зустрічі з громадськістю, шкільна рада тощо.

На запитання: «Школа в демократичному суспільстві – це школа, де учні..., де вчителі..., де керівники...» респонденти надали досить повні відповіді, серед яких провідною була думка, що учні – активні учасники управлінських процесів; вчителі – враховують індивідуально-психологічні особливості учнів та батьків; керівники – поважають права учнів, колег, батьків, колегіально ухвалюють рішення тощо. На запитання: «На яких ідеях має бути побудоване управління школою в демократичному суспільстві?» ми отримали такі відповіді: набуття навичок управління власною життєдіяльністю та громадськими справами; покращення життя учнів і виховання громадян, які зможуть жити й працювати в нових умовах; загальнолюдські цінності, демократія, національна самосвідомість; співпраця, взаємоповага, довіра; повага на всіх рівнях; дитина – найвища цінність; забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Як найвагоміші цінності школи в демократичному суспільстві респонденти зазначили: гуманізм, відкритість, толерантність, співпраця, відповідальність, професіоналізм і загальнолюдські, державотворчі, громадянські тощо.

За допомогою анкети № 3 визначалися проблеми на шляху впровадження громадсько-державного управління навчальним закладом. Найголовнішими названо: пасивність громадських організацій; небажання втручатися в проблеми освіти, інертність; недостатня освіченість і свідомість громадян; брак належного фінансування; мала ефективність і декларативність розподілу функцій між різними суб'єктами управлінського процесу.

Причинами є соціально-політичні проблеми розбудови держави; недостатнє усвідомлення владою і громадою ролі освіти в майбутньому держави; відсутність у школи реального й ефективного зв'язку з суспільством, відсутність партнерської взаємодії на різних рівнях управління.

Організаційні механізми та технології розв'язання проблем у запровадженні громадсько-державного управління можна окреслити таким чином: проведення інформаційно-просвітницької роботи серед активної громади та населення з формування позитивного іміджу навчального закладу; запровадження стратегічного мислення як нового типу мислення, насамперед керівника ЗНЗ, нової етики управлінської діяльності; реалізація інноваційних інформаційно-управлінських технологій; розвиток управлінської, соціальної та громадянської компетентності у суб'єктів управління та самоуправління на всіх ієрархічних рівнях управління; зміни форм і методів контролю; підготовка й перепідготовка управлінців; виховання лідерів у освіті; створення системи громадсько-державного управління, яка б ефективно управляла освітою і школою, зокрема впливала на зміни в когнітивній та афективних сферах людини як біосоціальної самокерованої системи на засадах синергетичного, особистісно орієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів. З огляду на те, що засідання Клубу «Директор школи» відбуваються щокварталу з 2005 р., вважаємо результати дослідження валідними.

Таким чином, аналіз особливостей та відмінностей між державно-громадським і громадсько-державним управлінням засвідчує, що саме останнє є втіленням демократії і побудови справжнього громадянського суспільства. Це потребує перегляду позицій і самого керівника, і його команди, й особистісного ставлення кожного учасника навчально-виховного процесу. Йдеться про посилення та використання можливостей і резервів кожної зі сторін, зв'язку між ними для розвитку спільного освітнього й управлінського потенціалу в галузі освіти, а також про суттєвий перегляд спектра необхідних управлінських функцій і дій – управління та співуправління.

I. Осадчий на підставі теоретичного аналізу результатів функціонування освітніх систем у сільській місцевості розробив і успішно впроваджує систему управління освітнім округом, яка є зразком громадсько-державного управління, працює координаційна громадська рада округу, забезпечується проектно-цільове

управління. Він вважає, що саме освітній округ здатний сьогодні й у майбутньому забезпечувати високий рівень якості освіти сільським учням [49].

Оскільки за програмою фундаментального дослідження передбачено з'ясування сутності феномена організаційного механізму, то згідно окресленого предмета дослідження сформульовано такі завдання дослідження, як: з'ясування сутності поняття «організаційний механізм громадсько-державного управління» та концептуальних засад його розроблення, конструювання та запровадження в практичну діяльність ЗНЗ.

У науці відомо чимало визначень поняття «організаційний механізм» і його складових. Організаційний механізм – це категорія управління, що охоплює цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив суб'єктів, дії, спрямовані на досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали [62].

Л. Калініна розглядає організаційний механізм у системі управління освітою і загальноосвітнім навчальним закладом, як різновид механізмів управління, як активний рухливий складник системі, завдяки яким (механізмам управління) здійснюються процеси управління, процеси управління розвитком і інші процеси в сфері освіти, як елемент системи механізмів управління розвитком ЗНЗ і одночасно – компонент мегасистеми механізмів управління загальною середньою освітою у взаємозв'язку та єдності місії і цілей розвитку управління сучасною школою. Власне запровадження механізмів у системі, як переконує практика та експериментальне їх впровадження забезпечують ефективність дій суб'єктів управління та самоуправління та системи управління школою в цілому [23].

За сутністю організаційні механізми та комплекс їх різновидів різні дослідники визначають таким чином це: організаційна структура управління, що становить форму впорядкованості служб і підрозділів, яка забезпечує відповідність взаємодії суб'єктів управління (О. Амельницька) [1]; це організація діяльності (О. Новіков) [38].

Ми погоджуємося з тим, що організаційні механізми є одним із важливих елементів системи управління загальноосвітнім навчальним закладом, що це

організація практичного управління ЗНЗ, яка охоплює всі об'єкти й суб'єкти управління та взаємовідносини між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів, організаційних структур і результати функціонування та розвитку школи; це організація ефективної управлінської та освітньої діяльності; це також організаційна система закладу, що функціонує в культурно-освітньому середовищі суспільства, яке постійно змінюється, й нестабільному зовнішньому оточенні [46].

Найбільш чітко й послідовно організаційні механізми відображаються в структурі управління, оскільки саме в ній поєднуються всі аспекти діяльності та встановлюються взаємозв'язки між структурними підрозділами, працівниками, керівництвом та представниками самоврядних громадських структур. Незмінну частину, тобто «статичку організаційних механізмів визначають суб'єкти й об'єкти управління, які утворюють організаційно-структурну основу загальноосвітнього навчального закладу та основу механізму, а динаміку – змінну складову визначає комплекс інформаційно-комунікаційних зв'язків і взаємодії між ними» [23].

Отже, організаційний механізм управління – це сукупність усіх *«правил і норм, суб'єкти і об'єкти управління, взаємодія й узгодженість діяльності всіх учасників управління, які забезпечують»* і регулюють діяльність організації, а також це всі процеси, використання інструментів і важелів впливу керівництва навчального закладу чи освітньої установи для досягнення цілей (курсив наш. – О.О.) [23]. У процесі дослідження зроблено висновок, що *організаційні механізми в реалізації громадсько-державного управління ЗНЗ – це система заходів і впливів, спрямованих на демократичне управління і співуправління з метою забезпечення діяльності й розвитку закладу, спільне визначення мети діяльності та завдань її реалізації, пріоритетів, критеріїв оцінювання, врахування психологічних особливостей та підготовки виконавців тощо. Це засіб формування позитивного ставлення педагогічних працівників, самоврядних громадських структур до змісту, цілей та способів управління з метою досягнення успіху; мотивація-стимулювання в управлінській діяльності керівників; встановлення ділових стосунків у колективі, дотримання позитивного мікроклімату; створення успішного освітньо-культурного середовища.*

Розроблення, конструювання та реалізація організаційних механізмів впровадження громадсько-державного управління неможливі без суттєвого вдосконалення нормативно-правової бази в цій сфері; без стимулювання та зацікавлення активної діяльності членів громад у їхній безпосередній участі в діяльності загальноосвітнього навчального закладу та впливу по всій вертикалі управління; без самоорганізації співтовариств громадського самоврядування; без дії процедур прямої демократії (основаної на виборах), що передбачають безпосередню участь членів співтовариства у вирішенні основних питань управління навчальним закладом і реалізації прийнятих управлінських рішень); без умінь та готовності керівника загальноосвітнього навчального закладу поділитися своїми повноваженнями й ефективно співпрацювати.

1.2. Стан використання організаційних механізмів громадсько-державного управління у практиці керівництва загальноосвітніми навчальними закладами

У практичній діяльності навчальних закладів, як показало наше дослідження, використовуються різноманітні організаційні механізми державно-громадського (ДГУ) й громадсько-державного управління (ГДУ), використання яких залежать від ситуації, особливостей навчального закладу, специфіки регіону тощо.

У процесі дослідження визначено, що в практичній діяльності загальноосвітніх навчальних закладів використовуються частково такі механізми: організаційні механізми взаємодії органів влади й громадськості в управлінні; механізми співпраці між школами та громадськістю; механізми формування професійно-рольової культури вчителя та самовизначення учнів; механізми формування організаційної культури ЗНЗ; організаційні механізми розвитку громадсько активної школи; організаційні механізми формальної й неформальної освіти, підвищення кваліфікації на рівні ОППО та ВНЗ; організаційні механізми у створенні громадських організацій об'єднань, спілок; організаційні механізми у

прийнятті управлінських рішень; організаційні механізми у створенні прозорого соціального середовища для всіх суб'єктів навчально-виховного процесу тощо.

Нами проаналізовано організаційні механізми реалізації Стандарту столичної освіти, упровадження Концепції профільної школи, підвищення професійної компетентності учасників Всеукраїнського клубу «Директор школи», громадсько-державного управління у проведенні моніторингу рівня навчальних досягнень учнів; організаційних механізмів управління якістю освіти тощо. З'ясовано, що під час розроблення і конструювання організаційних механізмів, у практиці управління ЗНЗ застосовуються такі методи: креативні, ділові, імітаційні, рольові, рефлексивні ігри; методи проектів, моделювання, адміністративних впливів як методи організаційних механізмів громадсько-державного управління; методи формування когнітивних здатностей учнів, дослідницько-пошукові, інтерактивні тощо.

Якість освіти, як показують результати дослідження, не може досягатися силою закону. Навпаки, вона визначається соціально-економічними та легітимними умовами, складом учителів та відповідальними за освітній процес керівниками. З метою розвитку якості освіти потрібні механізми забезпечення відповідної якості, і керівник, який би не тільки очолював та контролював освітній процес і забезпечував якість освіти учнів.

Дослідження стану використання організаційних механізмів громадсько-державного управління в процесі моніторингу якості освіти в сучасних умовах набуває особливого значення для випереджального розвитку української держави. Важлива роль тут відводиться не тільки вчителю, керівникові загальноосвітнього навчального закладу, а й активній участі громадськості. У зв'язку з цим постає питання про готовність керівників загальноосвітніх навчальних закладів до успішного управління школою та забезпечення якості освітніх послуг за умов автономії та реалізації громадсько-державної форми управління. Зокрема, важливою є здатність керівника об'єктивно оцінити стан справ у школі за допомогою певних методик і запропонувати науково обґрунтовані критерії реалізації проектів щодо його покращення. Без участі громадськості та

відповідального керівника-лідера неможливо забезпечити реалізацію ефективних механізмів підвищення якості освіти в Україні. Результати опитування директорів шкіл показали, що ефективними механізмами такого підвищення вони вважають: оновлення механізмів фінансового забезпечення освітньої галузі – 61,4 %; модернізація системи підготовки, перепідготовки та атестації керівників шкіл та педагогічних кадрів – 34,9; участь України в міжнародних заходах, спрямованих на оцінювання результативності та якості освіти – 32,4; участь громадськості у плануванні та діяльності школи, посилення контролю за ефективністю роботи шкіл з боку громадськості – 27,2; запровадження повної автономії навчальних закладів – 24,6; науково-методичний супровід профільного навчання – 24,1 %.

Щодо ступеня участі громадськості у прийнятті управлінських рішень, яке характеризує демократичний рівень розвитку суспільства, керівники відносять до цієї категорії не тільки батьків та учнів, а й місцеві громади, освітянські асоціації, молодіжні об'єднання, організації, підприємців, органи громадського самоврядування, тощо. На запитання: «До вирішення яких питань залучення громадськості є найактуальнішим?» – керівники відповіли так: пошук додаткових джерел фінансування – 64,4 %; виховна робота з дітьми – 52,8; участь у плануванні роботи закладу – 30,3; участь у атестації керівника, його заступників, вчителів – 22,6; вибір навчальних програм і підручників – 16,2 %.

Дані опитування підтверджують нашу думку про те, що керівники ЗНЗ убачають партнера насамперед у батьках, здебільшого у розв'язанні проблем, пов'язаних із фінансуванням школи та вихованням учнів. Керівники розуміють важливість і доцільність залучення громадськості до навчально-виховного процесу, хоча й не надають великого значення такій важливій формі співпраці, як вибір навчальних програм і підручників. Але ми вважаємо, що якби школи мали можливість такого вибору, то не відмовлялися від допомоги громадськості. Аналіз відповідей респондентів свідчить: багато керівників ЗНЗ не готові повною мірою працювати з громадськістю на засадах партнерства, притаманних країнам із розвинутою демократією, що засвідчує їх неготовність до переходу на громадсько-державні засади управління та глибокої модернізації школи.

Це свідчить про те, що необхідно утверджувати в суспільній свідомості нове розуміння поняття якості освіти, бо й надалі враховуються такі її показники: максимальні бали, отримані під час зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), кількість переможців предметних олімпіад і Малої академії наук (МАН) тощо. Але такі показники має лише незначна частина наших учнів шкільного віку. Потрібно думати про зміну якості масової освіти, яка може й повинна впливати на рівень життя всього суспільства.

Наше дослідження підтвердило, що найпоширенішим організаційним механізмом реалізації громадсько-державного управління є механізм прийняття управлінського рішення за таким алгоритмом:

1) прийняття спільного узгодженого рішення щодо нового задуму (проекту) прогнозу діяльності. Бачення стратегічної перспективи у формі концепції чи моделі;

2) ретельний аналіз ситуації стосовно того, що є в наявності й чого немає, обсягу резервів;

3) вивчення, розроблення та прийняття програми дій, добір і розставлення педагогічних кадрів, їхній професійний розвиток і навчання й активізація громадських структур, які працюють у навчальному закладі, ресурсне забезпечення (науково-методичне, матеріально-технічне), організація самоврядних структур;

4) ситуативний аналіз та оцінювання цілей спільної діяльності. Формування мети та стратегії управління й співуправління. Спільне прийняття управлінського рішення щодо шляхів прогнозованого успіху. Планування діяльності, визначення завдань і засобів. Встановлення пріоритетів та ключових напрямів роботи ЗНЗ;

5) аналіз та оцінювання плану дій стосовно цілей управлінських і педагогічних технологій і узагальнення через формулювання алгоритму оптимальних кроків реалізації ефективного управлінського рішення, прогнозування проміжних та кінцевих результатів;

6) організація діяльності всіх учасників управлінського процесу для успішного й своєчасного виконання запланованих завдань, консультування та взаємодопомога;

7) контроль-аналітичний етап, моніторинг, коригування та оцінювання;

8) спільне прийняття управлінських рішень щодо ефективності роботи навчального закладу та обґрунтованого управлінського циклу, мети подальшої управлінської діяльності керівника у співпраці з громадськістю.

Під час дослідження автором було вивчено організаційні механізми управління життєвими й професійними орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів у спеціалізованій школі № 41 ім. З. К. Слюсаренка Шевченківського району м. Києва. Колектив школи спільно з науковцями лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України, Інститутом педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Національним педагогічним університетом імені М. П. Драгоманова та Київським університетом імені Бориса Грінченка в межах Всеукраїнського проекту «Вибір успішної професії» розробила механізми управління такими орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів (рис. 1).

Суб'єктами управління життєвими й професійними орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів визначені: адміністрація навчального закладу, педагогічний колектив, учні, батьки, представники громадськості. Організаційний механізм реалізується через такі напрями: громадсько-державні ініціативи управління професійним самовизначенням учнів та вчителів (дії), організація пізнавально-дослідницького виду діяльності учнів у профільній школі (засоби), форми та методи формування когнітивно-мисленневих здатностей учнів і професійно-рольова культура вчителя (технології).

Особлива увага приділялася стимуляції самостійної розумової діяльності (виявлення і засвоєння мислительних дій, придатних для розв'язання певних завдань); стимулюванню дослідницької активності (виявлення реального через знаходження доцільних дій на основі особистісного підходу, дослідження спроб, помилок відомих винахідників); організації пізнавальної активності, управління

розумовою діяльністю; формуванню навичок прийняття рішень шляхом використання різноманітних вправ та проведення тренінгів.

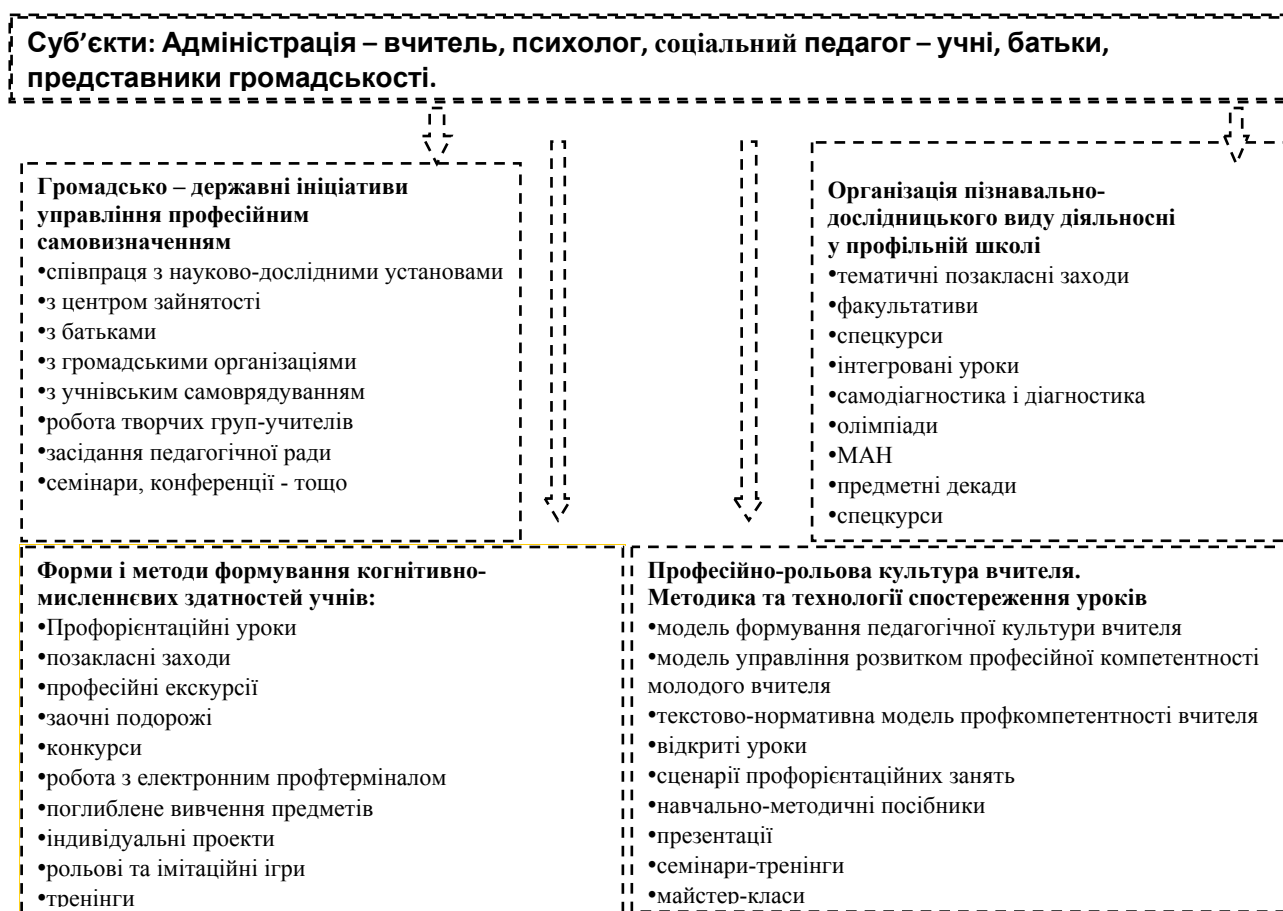


Рис. 1. Організаційні механізми управління життєвими й професійними орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів

Відповідно до завдань дослідження здійснено аналіз організаційних механізмів, зокрема механізму реалізації Стандарту столичної освіти, яким визначено чотири напрями: професійний розвиток персоналу освітньої галузі, професіоналізація управління, організація навчально-виховного процесу, фінансове забезпечення. Досягнення результатів передбачено через реалізацію проектного підходу.

Головним питанням розробниками Стандарту столичної освіти визначене фінансове та матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу, соціальний статус педагога, сучасні навчальні кабінети тощо. Освітняни Києва дуже потребують забезпечення фінансування освіти як пріоритетного напрямку

видатків бюджетів усіх рівнів; встановлення обсягів фінансування відповідно до законодавчо-гарантованих норм, поступового збільшення їх до середніх показників європейських держав; стимулювання якісної педагогічної праці; субсидій, грантів, кредитів; перегляду штатних нормативів; капітальних ремонтів; соціальне житло для освітян; стипендії молодим учителям; розроблення системи стимулювання і заохочення бізнесу, фізичних і юридичних осіб(різноманітні пільги, відстрочки у випадку спрямування фінансових та матеріально-технічних актів на розвиток освіти чи окремого ЗНЗ,

Професійний розвиток персоналу неможливий без таких складових, які одночасно можуть використовуватись як організаційно-фінансові механізми. Це створення позитивного іміджу педагогічної праці, підвищення заробітної плати, соціальний захист, підтримка молодих учителів, надання соціального житла, пільг в оплаті комунальних послуг, забезпечення медичного страхування, юридичного захисту, стажування вчителів за кордоном, вибір способів і місця підвищення кваліфікації кожним вчителем і керівником закладу освіти.

Щодо підвищення якості навчально-виховного процесу, то організаційними механізмами обрано: альтернативні форми організації навчально-виховного процесу, безкоштовні гуртки при навчальних закладах, забезпечення навчальних закладів системними адміністраторами, мультимедійним обладнанням, проведення безкоштовних екскурсій по Києву, в тому числі, навчальних, надання ставок психологів та соціальних педагогів у кожний навчальний заклад; сучасне навчально-методичне забезпечення кабінетів природничих дисциплін; електронних бібліотек; системи дистанційного навчання; обладнання сучасних спортивно-оздоровчих комплексів; забезпечення кожного навчального закладу якісним харчуванням, ставками лікаря, медсестри, інструктора з лікувальної фізкультури, диспансеризації учнів на базі навчальних закладів тощо.

Стосовно організаційних механізмів громадсько-державного управління розвитком професіоналізму керівників ЗНЗ, то встановлено, що вони реалізуються під час навчання в магістратурі, підвищення кваліфікації, шляхом самоосвіти,

проведення різноманітних семінарів-тренінгів, конференцій та інших форм формування й розвитку професійної компетентності керівників.

У Київському університеті імені Бориса Грінченка, де відбуваються підготовка та підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів міста Києва, використовуються реальні організаційні механізми громадсько-державного управління формальною та неформальною освітою, модернізації програм підвищення кваліфікації керівників та підготовки магістрів управління, орієнтації на розвиток поведінкової компетенції керівників ЗНЗ. У підготовці магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» забезпечується орієнтація на профіль управлінця-лідера, розробляються рамки компетенції підвищення лідерського потенціалу керівників.

Одним із важливих аспектів у організації освітнього процесу є організація профільного навчання учнів старшої школи. Профільне навчання має на меті диференціацію навчання учнів відповідно до їхніх нахилів і здібностей, професійного самовизначення ще під час навчання у школі, формування у них ключових компетентностей. Вибору учнем профілю навчання у старшій школі мають передувати допрофільна орієнтація та навчання. Нас цікавила позиція керівників щодо термінів початку допрофільного навчання. Досліджувалися такі питання (опитування 3000 директорів ЗНЗ): початок допрофільного навчання (з 8-го класу – 16,2%; з 5-го класу – 13,1; з 7-го класу – 9,5; з 9-го класу – 6,6; з 6-го класу – 2,6; 1–4 класи – 0,7 %; інше – 1,1 %); форма допрофільного навчання (поглиблене вивчення предметів – 47,7 %; психолого-педагогічна робота з дітьми – 40,6; курси за вибором – 36,0; факультативи – 24, %). Нас цікавила також думка керівників щодо вимог до вчителя профільної школи (поглиблене знання предмета – 71,2%; володіння інноваційними технологіями навчання і виховання – 63,5; навички організації пізнавальної діяльності школярів – 55,1; навички організації спецкурсів – 44,2 %).

Саме тому питання організації профільного навчання перебувають у центрі діяльності Асоціації керівників шкіл України (АКШУ) – громадської професійної організації, дійсними членами якої є директори шкіл та їхні заступники. Члени

АКШУ, котрі брали активну участь в обговоренні Концепції профільного навчання, безпосередньо займаються організацією профільного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, удосконалюють форми і методи конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління профільним навчанням під час участі у міжнародних проектах, наприклад: українсько-нідерландському «Громадські платформи для реформування освіти в Україні»; проекті Світового Банку «Рівний доступ до якісної освіти»; українсько-чеському «Реформа освіти. Міжнародний досвід»; українсько-польському «Лідери освітніх ініціатив» та ін.

У процесі здійснення фундаментального дослідження цьому питанню велика увага приділялася під час проведення значної кількості конференцій, семінарів: «Підготовка дітей та учнівської молоді до підприємницької діяльності»; «Інноваційні системи в освіті»; «Партнерство між школами – крок до єднання Європи та інноваційного розвитку»; «Управлінсько-організаційні технології підготовки вчителя до профорієнтаційної роботи в школі»; «Неперервна професійна орієнтація і досягнення науково-практичних досліджень» тощо. Відбулася низка засідань Всеукраїнського клубу, де розглядалися проблеми профільного навчання: «Управління якістю освіти: стан, проблеми, перспективи»; «Від традиційної школи до школи традицій»; «Профільне навчання у структурі старшої школи»; «Інноваційні моделі в системі освіти м. Біла Церква».

Керівники загальноосвітніх навчальних закладів у процесі експериментальної роботи визначали організаційні механізми ефективного управління своїм саморозвитком: уміння керувати собою; встановлювати чіткі власні цілі; необхідність акцентів на постійному особистісному і професійному зростанні; навички раціонально розв'язувати управлінські проблеми демократичним способом; розуміння особливостей управлінської праці; новаторство й здатність до інновацій; здатність впливати на оточення (лідерство); здатність формувати ефективні робочі групи; уміння навчати й розвивати підлеглих; уміння співпрацювати з громадськістю та ін.

Щодо децентралізації управління освітою і ЗНЗ важливим виміром громадсько-державного управління, як вважають керівники, є вивчення та виявлення проблем трансформації управління від адміністративно-командного, планово-централізованого до державно-громадського (громадсько-державного) на засадах демократії на практиці; розмежування функцій управління на різних рівнях, уникнення дублювання функцій, зменшення обсягів звітності; законодавче закріплення повноважень органів громадського самоврядування різних рівнів; надання реальної автономії ЗНЗ (академічної, економічної та юридичної), підкріпленої належним фінансовим забезпеченням; розроблення, обґрунтування та впровадження у сфері освіти інноваційних моделей державно-громадського чи громадсько-державного управління, які передбачають активну участь самоврядних організаційних структур; делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління освітою; зменшення числа ієрархічних органів влади та органів управління освітою.

На нашу думку, не тільки виконання професійних обов'язків безпосередньо в навчальному закладі, але участь керівників ЗНЗ, науково-педагогічних і педагогічних працівників у діяльності громадських професійних організацій є виконанням службових обов'язків щодо підвищення рівнів їхньої професійної компетентності, а не відпочинком чи розвагою. І цю позицію необхідно відстоювати на всіх рівнях. Так само потрібно відстоювати положення про те, що неможливо здійснювати громадсько-державне управління навчальним закладом, конструювати організаційні механізми його реалізації без автономії закладу.

Як доводить ефективний досвід керівників експериментальних шкіл і зарубіжний досвід здійснення фінансово-економічної діяльності в школах, за економічно-правовим статусом загальноосвітній навчальний заклад має бути юридичною особою, в якому діє реальна автономія. Академічна автономія передбачає право на самостійне планування роботи, вирішення питань навчально-виховного процесу; організацію науково-дослідної роботи, розроблення авторських освітніх програм або вільний вибір освітніх програм, право вибору методів; методик використання власних методик, право вибору підручників та

іншого навчально-методичного забезпечення, доступ до інформаційних ресурсів тощо.

Організаційна автономія передбачає право на розроблення проекту статуту закладу, пропозицій щодо змін до статуту, затвердження штатного розпису в межах встановленого фонду заробітної плати, прийняття на роботу та звільнення педагогічних та інших працівників, у тому числі за контрактом.

Фінансова автономія передбачає відповідно до форми власності закладу середньої освіти як юридичної особи вирішувати питання економічної діяльності, публічне формування бюджету та публічне звітування, планування та виконання фінансових планів, самостійне використання всіх видів асигнувань, право закладу на встановлення надбавок та премій працівникам, стипендій учням тощо.

Під час дослідження було розроблено й подано до Міністерства освіти і науки України пропозиції вченими та науковцями лабораторії управління освітніми закладами щодо можливих варіантів покращання фінансового та матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, демократизації управління:

- надання пільг організаціям, підприємствам і приватним особам, які займаються професійною підготовкою та працевлаштуванням підлітків;
- звільнення від оподаткування частини доходів суб'єктів підприємницької діяльності, які спрямовуються на підтримку та розвиток вітчизняних закладів освіти всіх форм власності;
- звільнення від оподаткування доходів вітчизняних закладів освіти всіх форм власності, отриманих від провадження чи на провадження освітньої, наукової, оздоровчої та культурної діяльності;
- розроблення та введення пільгового оподаткування бізнесу в частині меценатської діяльності;
- завершення розроблення й започаткування (спершу пілотне) впровадження нової економічної моделі освіти в Україні на принципах співфінансування з боку держави, приватних організацій, сімей, учнів (студентів), спонсорів, меценатів, донорських і благодійних організацій за участю комерційних структур;

- створення з використанням сучасних принципів і технологій у системі освіти України, зокрема в навчальних закладах, нової системи обігу інформації та документообігу;
- перегляд Інструкції з ведення ділової документації у ЗНЗ, ДНЗ у бік зменшення обсягу зайвих «паперів»;
- упорядкування системи діловодства й номенклатури справ у закладах освіти. Навчальний заклад не може забезпечити якісного виконання 121 пункту номенклатури справ. У закладах немає канцелярії, відповідних фахівців, а подекуди навіть секретарів. Слід розробити реальний перелік мінімальних необхідних документів та визначити термін їх зберігання;
- забезпечення впливу МОН України на зменшення «паперотворчості», чого вимагають відділи та управління освіти. Керівники ЗНЗ вважають, що потрібно заборонити вимагати від школи подання інформації, яку можна отримати зі статистичної звітності навчального закладу станом на 5 вересня навчального року, припинити дублювання протягом навчального року документів, які містять незмінні дані. Статистична звітність школи – основа інформації, необхідної для бази відділу чи управління освіти.

З метою подолання надлишкової централізації і впровадження автономії в загальноосвітньому навчальному закладі, що відповідає моделі реалізації громадсько-державного управління, потрібно спочатку навчити керівників.

Навчання має бути не разове, а масштабне, системне, як менеджерів освіти. Посада директора школи має ґрунтуватися на магістерській підготовці, її слід ввести до класифікатора професій, забезпечити відповідну оплату праці, самостійність і відповідальність. Тільки підготовлений керівник зможе здійснювати громадсько-державне управління в умовах автономії та звітності як самооцінювання, прозорості та організації на розвиток досягнень кожного учня, у здоровій атмосфері поваги і взаєморозуміння. Розвинена система самооцінювання є правильним шляхом для розвитку і є альтернативою контролю.

Для підвищення громадської свідомості всього суспільства і членів окремо взятих громад щодо необхідності брати участь в управлінні системою освіти і

конкретним навчальним закладом потрібні насамперед широка просвітницька кампанія, залучення представників громади до визначення пріоритетів та стратегії розвитку школи та освіти в цілому.

Сьогодні освіта охоплює також традиції, насамперед вимір культури. Тому таким важливим є оволодіння уміннями й готовність конструювати і впроваджувати організаційні механізми громадсько-державного управління, тобто навчальному закладу, його керівникові необхідно навчитися об'єднувати навколо себе всю громаду, всіх представників культурно-освітнього оточення, щоб модерність не стала означати амнезію – занепад інтересу до історії та культурних традицій свого народу і всього людства. Завдяки такому об'єднанню, школа може і повинна стати не лише осередком освіти, а й центром охорони культурної спадщини [41].

РОЗДІЛ 2

Концептуальні засади організаційних механізмів

громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом

2.1. Науково-методичні засади розроблення та конструювання організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом

Метою науково-дослідної роботи нами визначено розроблення та наукове обґрунтування концептуальних засад організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Концептуальні засади тлумачаться нами як теоретична основа організаційних механізмів. Поняття «засада» означає основу чогось, головне, вихідне положення, наукові підходи, способи та методи, принципи дії.

Засада: 1. Основа чогось; те головне, на чому ґрунтується щось. 2. Вихідне, головне положення, принцип, основа світогляду, правила поведінки. 3. Спосіб, метод здійснення чого-небудь [36, с. 321; 33, с. 179].

Концепт: 1. Формулювання, загальне поняття, думка. 2. Вигадка, фантазія.

Концепт – лат. *conceptus* – думка, *concipio* – збираю, задумую. 1. У логіці – смисл знака (імені). 2. Загальна думка, формулювання [57, с. 556].

Концепція – 1. Система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище; світогляд, світорозуміння, погляди, переконання. 2. Ідейний задум твору [37, с. 886].

Концепція (фр. *Conception*, лат. *Conception*) – сприйняття, система поглядів, розуміння певних явищ, процесів, набір доказів для побудови наукової теорії [57, с. 556].

Концептуальний – той, що стосується концепції, має власну концепцію [57, с. 556].

Під час дослідження нами було *вивчено* сутність поняття механізм, яке має багато тлумачень. Зокрема, у новому тлумачному словнику української мови

подається три варіанти визначення поняття «механізм», а саме: 1) механізм – як пристрій, що передає або перетворює рух; 2) механізм – як внутрішня будова, системи чого-небудь, устрій; 3) механізм – як сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище.

Механізм – це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій для досягнення мети .

Механізм управління тлумачиться як: сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління та впливу на їхню діяльність, що забезпечують узгодження інтересів учасників державного управління та громадського врядування, які взаємодіють; спосіб організації управління суспільним виробництвом із притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі як штучно створена система управлінських засобів, за допомогою якої здійснюється прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення і досягається ефективна його реалізація [31, с. 111]; принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційна структура управління підприємством та його персоналом, інформація та засоби її обробки [32].

До структури організаційних механізмів входять: мета, суб'єкти й об'єкти, структура, методи, важелі, інструменти впливу, стимули, засоби, практичні заходи тощо. Л. Калініна обґрунтувала концепцію розроблення та запровадження організаційних механізмів управління загальноосвітнім навчальним закладом, яка містить чотири концепти: методологічний, онтологічний, теоретичний, технічний та здійснила класифікацію організаційних механізмів управління в діяльності загальноосвітнього навчального закладу [23]. За визначенням ученої *методологічний концепт* охоплює фундаментальні філософські ідеї, передусім положення теорії наукового пізнання про активну роль особистості в перетворенні дійсності, діалектичну теорію про загальний зв'язок, взаємозумовленість і цілісність явищ об'єктивної дійсності, а також відображає взаємозв'язок і взаємодію різних підходів загальнонаукової й конкретно-наукової методології

щодо вивчення проблеми концептуальних підходів до створення та запровадження організаційних механізмів управління в діяльність закладів ЗСО. До методологічного концепту належать: структурно-організаційний підхід, який характеризує механізм управління ЗНЗ як сукупність певних складових елементів, що формують організаційну основу певних явищ, процесів; структурно-функціональний підхід, який акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, а й на його динаміці, реальному функціонуванні механізму; онтологічний підхід, що допомагає визначити специфіку розуміння сутності й призначення базових категорій – «механізм», «механізм управління», «організаційний механізм управління», «механізм управління розвитком ЗНЗ» та їх різновидів [23].

Теоретичний концепт містить систему теоретичних положень: формулювання й уточнення дефініцій основних понять; виокремлення сутнісних характеристик організаційного механізму управління діяльністю ЗНЗ; визначення теоретичних засад розроблення моделей різновидів такого механізму як підґрунтя для їх реалізації в практиці ЗНЗ загальної середньої освіти; розроблення та обґрунтування технологій запровадження організаційних механізмів з урахуванням сутності, цілей, принципів, етапів і логічної послідовності їх проведення [23].

Технологічний концепт передбачає розроблення науково обґрунтованих технологій формування різних видів організаційних та економічних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів [23].

Термінологічний аналіз наведених визначень механізмів управління та їх компонентного складу дають змогу зробити висновок про те, що *організаційний механізм управління – це система, призначена для практичного здійснення керівництва й досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним нормативно-правовим та інформаційним забезпеченням.*

Сутність організаційних механізмів так комплекс їх різновидів визначив О. Новіков, який вважає, що це «організація діяльності, реалізація на практиці

управління ЗНЗ, яке складається із суб'єкта і об'єкта та взаємодії між ними. Це сукупність цілей, завдань, методів, організаційних структур» тощо [38].

О. Амеліницька визначила такі види механізмів: організаційний та процесний механізми управління, механізми вироблення цілей менеджменту. Організаційними механізмами управління вона вважає організаційну структуру управління, що становить форму впорядкованості служби підрозділів, які забезпечують відповідність служб підрозділів суб'єктів[1, с. 11-18]. М. Кисляков розглядає педагогічні та психологічні детермінанти в умовах державно-громадського управління, визначає лідерство як організаційний механізм соціального впливу [26, с. 191]. Я. Клейнер визначає психологічні, соціальні, організаційні та структурно-функціональні механізми управління [27, с. 340-341]. Н. Довбиш визначає кілька рівнів організаційних механізмів: I – шкільна рада, II – участь в управлінні школи педагогів, учнів і громадських самоврядних структур, III – індивідуальна участь через партисипативні структури тимчасового характеру (творчі групи, комісії, конференції, збори) [13, с. 69-75]. Д. Баюра вважає, що організаційні механізми управління містять елементи не лише предметної складової, а й функціональних основ. Предметною складовою він вважає суб'єктів управління, всіх зацікавлених осіб, рівні відповідальності між суб'єктами управління. До функціональних основ науковець відносить функції, принципи, ціннісні орієнтири, інструменти управління й зазначає, що на їх формування безпосередньо та опосередковано зовнішні та внутрішні фактори [3].

Організаційний механізм управління діяльністю підприємства (школи) досліджувала О. Гавриляк. Вона зазначає, що цей механізм буде ефективним тільки за умови дотримання таких принципів: організаційна структура відповідає обраній стратегії; вона відповідає середовищу, в якому функціонує; немає суперечностей між її елементами. О. Гавриляк виокремлює основні елементи організаційного управління діяльністю підприємства (школою): мета управління; функції управління; технології управління; завдання управління; методи управління; організаційні процеси, правила та норми, що функціонують усередині організації. За її визначенням, організаційний механізм – це всі організаційні та

розпорядчі дії, які є взаємозалежними та в сукупності забезпечують виконання досягнення поставлених цілей [8].

Ми поділяємо думку О. Гавриляк про те, що найчіткіше узагальнено й послідовно організаційний механізм відображається саме в структурі управління, де поєднуються всі аспекти діяльності установи, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами, адміністрацією та іншими учасниками процесу управління. Мета управління є рушійним елементом структури – це те, заради чого функціонує підприємство. Функції управління – це загальні напрями або сфер діяльності, що в сукупності забезпечують ефективну взаємодію в процесі діяльності.

Л. Паращенко розглядає механізми державного управління ЗСО: розвитку педагогічного персоналу; управління ліцеєм; управління навчальним середовищем; оцінювання розвитку освіти; освітньої політики та ін. Науковець запропонувала структурну модель механізму державного управління ЗСО як системи-конфігуратора, що регулює потоки системи ЗСО (підготовка вчителів, розроблення контенту ЗСО, соціально-економічний статус учнів, фінансування ЗСО), зміна яких визначає рівні системи ЗСО (інтегральні характеристики людського капіталу випускників і учителів, інфраструктури й навчального середовища, якість контенту, що вноситься системою ЗСО у суспільство) і виявляється як сукупність матеріальних (організаційна система, «набір виконавців» у системі управління) й ідеальних компонентів – сервісного (цільового), нормативно-правового (регулювання взаємодії учасників), організаційного (процедури ухвалення управлінських рішень) та інформаційного і мотиваційного (засіб «перетворення руху» – управлінської енергії (енергії вищих цілей і функціонерів) в енергію керованої системи) [53].

У дослідженнях Н. Острорехової визначено теоретичні засади організаційних механізмів управління навчальним процесом (аналітичний аспект) та реалізації змісту освіти в ЗНЗ відповідно до державного стандарту [51].

Концепцію ефективного державно-громадського механізму управління вищої освіти в Україні та впровадження цього механізму обґрунтував

С. Шевченко. Під державно-громадським механізмом управління якістю вищої освіти вчений має на увазі динамічне утворення – систему взаємоузгоджених політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових процесів, засобів, методів, важелів, зв'язків, процедур, способів цілеспрямованого впливу органів державного управління, наукових, професійних і громадських кіл на якість вищої освіти та фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта досягнення стратегічної мети забезпечення високої конкурентоспроможності вищої освіти, затребуваної державою, суспільством та його громадянами, що сприяє розв'язанню наявних суперечностей.

Актуальним завданням, що впливає з Національної концепції забезпечення якості вищої освіти, вчений називає формування та запровадження механізмів участі споживачів освітніх послуг, громадських інститутів у оцінюванні та управлінні якістю вищої освіти. Основними проблемами, на розв'язання яких націлена концепція, є: невідповідність сучасним викликам, пріоритетам Болонського процесу законодавчої та нормативно-правової бази щодо розвитку державно-громадського механізму управління якістю вищої освіти; неспроможність державного управління скоординувати та об'єднати вищу освіту, науку і бізнес, вплинути на суспільне сприйняття значення розвитку державно-громадського управління якістю вищої освіти для реалізації конкретних кроків у напрямі взятих на себе зобов'язань у межах приєднання до Болонського процесу; невідповідність структури та змісту вищої освіти сучасним проблемам суспільства, ринку праці, економічним викликам, запитам особистості, неефективна практика працевлаштування випускників ВНЗ, їх професійного супроводу тощо [63]

П. Федорчак представила типову модель концептуальної структури організаційних механізмів державного управління, до структурних компонентів якої належать: потреби суспільства та інтереси держави, суб'єкти управління, визначені цілі та завдання, організаційні структури, функції управління, методи реалізації функцій, інструменти реалізації, результати. Дослідниця вважає, що сьогодні потрібні організаційні механізми, які передбачають нові цілі, нові

завдання, нові організаційні структури, здійснення контролю, функції та методи реалізації, нове правове забезпечення, нові відносини між суб'єктами та об'єктами управління [61]. В. Фадєєв аналізує механізм громадсько-державного управління освітніми ресурсами вищих навчальних закладів і зауважує, що він може реалізуватися шляхом делегування повноважень місцевим органам державної влади та надання повноважень спеціально створеним органам управління. На думку науковця, ефективним механізмом громадсько-державного управління ресурсами вищої школи є створення незалежної агенції, до завдань якої належить залучення всіх учасників управлінського процесу: представників громадських організацій, які представляють замовників освітніх послуг, виконавців та споживачів, а також державних установ, національних і зарубіжних експертів [60].

О. Пастовенський дослідив правове, та наукове забезпечення, основні чинники, умови, перспективи розвитку громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні, науково обґрунтував модель системи громадсько-державного управління та зв'язок системи управління загальною середньою освітою з моделями місцевого самоврядування, фінансуванню освіти, рівнем соціального розвитку. Він також розробив наукові основи громадсько-державного управління освітою в регіоні [52].

Сутність і структура категорії, як і види механізмів в управлінні, суттєво відрізняються в авторських інтерпретаціях. Відповідно до завдання дослідження нами класифіковано організаційні механізми в управлінні ЗНЗ та їх структуру.

З'ясовано, що «організаційні механізми охоплюють: об'єкти, суб'єктів управління, взаємовідносини між об'єктами та суб'єктами, практичну управлінську діяльність керівника ЗНЗ (суб'єкти і об'єкти управління); сукупність цілей, завдань, функцій, методів, дії. Об'єкти і суб'єкти – це організаційно-структурна основа механізму управління ЗНЗ, яка визначає його статику» [23]. Комплекс зв'язків і взаємодій між об'єктами і суб'єктами громадсько-державного управління забезпечує його мінливість і динаміку. Організаційну структуру, форму впорядкованості служб і взаємодії утворюють педагогічна та методична

рада школи, методичні об'єднання, рада старшокласників, піклувальна рада школи тощо);

Таким чином, на підставі аналізу визначених різними авторами тлумачень, можна зробити висновок, що організаційні механізми громадсько-державного управління – *це організаційна структура, що становить форму впорядкованості служб і підрозділів, забезпечує відповідність їх взаємодії; організація управління системою освіти, ЗНЗ на практиці, яка охоплює об'єкт і суб'єкта управління та взаємовплив між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати функціонування ЗНЗ; узгоджена взаємодія громади і влади у вирішенні різних питань освіти, прийнятті управлінських рішень, виконанні адміністративно-управлінських функцій, створенні прозорого соціального середовища для всіх суб'єктів, опора на громадські організації та спільноти, створення «горизонтальних» управлінських структур, делегування повноважень. Механізмом громадсько-державного управління також є створення освітніх громадських організацій, агенцій, спілок тощо.*

Концептуальні засади розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління у ЗНЗ нами визначалися на основі аналізу наукових досліджень та власного управлінського досвіду. У цьому дослідженні ми керувалися основними концептами, описаними Л. Калініною: методологічним, онтологічним, теоретичним, технічним [23].

На підставі вивчення й аналізу наукових джерел основними концептуальними підходами нами обрано структурно-функціональний, який відображає організаційну основу в поєднанні з динамічністю реальних функцій керівника ЗНЗ під час реалізації громадсько-державного управління, та структурно-організаційний підхід, що характеризується сукупністю певних складових, які утворюють організаційну основу певних процесів, дій, предметів тощо. Структурно-організаційним підходом визначається сукупність певних елементів, що формують організаційну основу певних явищ, процесів, дій. Цей підхід акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, а й на

динаміці, реальних функціях. Онтологічний підхід дав змогу визначити специфіку розуміння сутності й призначення базових категорій, що сприятиме розробленню напрямів модернізації системи управління освіти загалом та ЗНЗ, зокрема. Менеджмент в освіті за сутністю є організаційним механізмом гнучкого реагування на постійні зміни параметрів зовнішнього середовища ЗНЗ, організації в цих умовах діяльності та розвитку персоналу.

Розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів починається також із визначення принципів управління, які є головною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів у практичній діяльності, основними правилами, нормами, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час прийняття об'єктивних рішень.

О. Тягушева визначає такі принципи державно-громадського управління: толерантності, розвитку, діалогу, повноти складу управлінських дій, відкритість впливам зовнішнього середовища [59]. Є. Голишева називає такі принципи реалізації організаційних механізмів: інноваційний характер розвитку системи; системність; урахування інтересів усіх учасників, правова захищеність управлінських рішень; ефективне та справедливе управління персоналом; дотримання етики; безперервність і надійність; принцип адаптивність, економічність та ефективність [9]. О. Карпіщенко окреслює принципи системності, адаптивності, цілеспрямованості, правової захищеності управлінських рішень, збалансованості, виправданого ризику [25, с. 177-178].

У розробленні концептуальних засад організаційних механізмів громадсько-державного управління важливим їх елементом є структура організаційних механізмів та їх види за призначенням. До структури організаційних механізмів нами віднесено: мету, суб'єктів і об'єктів управління, саму структуру (побудову) механізму, методи, важелі, засоби і способи та фактори впливу, стимули, практичні заходи тощо. Відповідно до завдання дослідження класифіковано організаційні механізми, необхідні для громадсько-державної форми управління, окреслено їх структуру.

За призначенням організаційні механізми громадського державного управління ЗНЗ, як складноорганізованою соціальною системою, та їх різновиди так само, як і для державно-громадського управління сучасними ЗНЗ, поділяються згідно з авторською класифікацією організаційних механізмів управління в ЗСО Л.Калініної на: організаційно-адміністративні, організаційно-структурні, організаційно-інформаційні, організаційно-розпорядчі, організаційно-забезпечувальні, організаційно-технічні, організаційно-економічні, організаційно-правові, утворюючи такі групи: механізми-системи (мета, завдання, суб'єкти та об'єкти управління, саму структуру (побудова) механізму, зміст, методи, важелі, засоби і способи та фактори впливу, стимули, практичні заходи)); механізми-інструменти (форми й методи, технології); механізми-процеси (навчально-виховний процес, управлінський процес, інноваційний процес тощо).



Рис. 2. **Схема-модель концептуальних засад організаційних механізмів громадсько-державного управління**

Таким чином, до концептуальних засад розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, які обрані нами в процесі дослідження, віднесено: *мету* громадсько-державного управління, концепти дослідження (методологічний, онтологічний, теоретичний, техніко-технологічний – за Л.Калініною); наукові підходи (структурно-організаційний, структурно-функційний, онтологічний); закономірності управління в сфері освіти та ЗНЗ *загальні закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами на демократичних засадах* (обґрунтовані В.Масловим і Л.Калініною під час здійснення фундаментального дослідження): модернізація управління сферою освіти шляхом демократизації, децентралізації, розвитку суспільно-громадських засад в управлінні ЗНЗ; циклічність логічної послідовності функцій управління; єдність централістських і децентралістських тенденцій та факторів в управлінні ЗНЗ; відповідність внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності навчального закладу; залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності; збалансованість стратегічного і оперативно-регулятивного менеджменту; ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління; прямо пропорційна залежність якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками; наявність руйнівних деструктивних, дестабілізуючих факторів і процесів та необхідність постійних важелів їх попередження та протидії їм; залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому; *тенденції розвитку державно-громадського управління в сфері освіти* (за В.Масловим, Л.Калініною і Г.Калініною), які притаманні функціонуванню ЗНЗ в сучасних умовах: тенденція детермінованості змісту державно-громадського управління ЗНЗ, тенденція переходу ДГУ від авторитарно-бюрократичної до демократичної форми управління; невідповідність бюджетного фінансування ЗНЗ вимогам суспільства

до якості навчання і виховання; орієнтація на самофінансування; «старіння» педагогічних кадрів; зниження реальної демократії керівників ЗНЗ в управлінні, прагнення до розширення варіативності змісту навчальних програм, певної профілізації у поєднанні з дотриманням державних стандартів освіти; розвиток конкурентності ЗНЗ різних типів та форм власності на основі покращення освітніх послуг і розширення двосторонніх контактів навчальних закладів різних країн; впровадження і поширення комп'ютерних технологій й освітніх інновацій в управлінні ЗНЗ і навчально-виховний процес та їх неадекватна методична забезпеченість; необмежений та педагогічно неконтрольований доступ учнів до джерел інформації та її не завжди позитивний вплив на інтелект та моральні якості особистості; погіршення здоров'я дітей та юнацтва; відчуження учнів від продуктивної фізичної праці та ін.. *Принципи управління* (системність, безперервність і адаптивність, цілеспрямованість і збалансованість, дотримання етики і педагогічної культури, проектування і прогнозування, діалогізм, інноваційність, гуманізація, демократизація, альтернативність); *цілі та завдання* навчального закладу(стратегічні й тактичні); *чинники* (зовнішні та внутрішні,сприятливі й несприятливі) та *умови впливу* (об'єктивні й суб'єктивні, загальні, місцеві); *види* організаційних механізмів і *групи* оргмеханізмів (механізми-системи, механізми-інструменти, механізми-процеси) (за класифікацією Л.Калініної).

Мета громадсько-державного управління – рушійний елемент організаційної структури управління, те, заради чого функціонує навчальний заклад; загальні напрями або сфери діяльності, які в сукупності забезпечують ефективну взаємодію й плідну співпрацю всіх учасників управлінського процесу.

Цілі та завдання конструювання й запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління визначаються залежно від стратегічної мети, замовлення суспільства в цілому, а також місцевої громади, особливостей оточення навчального закладу і його специфіки. Від рівня сформованості організаційної культури закладу та педагогічної культури керівника і всього колективу – учасників управлінського процесу.

Організаційні механізми розроблення, конструювання та запровадження громадсько-державного управління як система всіх дій, технологій, методів і способів, прийомів формування та регулювання взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами системи (ЗНЗ є системою), внутрішнім і зовнішнім середовищем будуть ефективними за таких умов:

- організаційна структура відповідає обраній стратегії;
- організаційна структура відповідає особливостям освітньо-культурного середовища функціонування й розвитку ЗНЗ;
- немає елементами організаційної структури;
- керівник готовий до співпраці та запровадження моделі громадсько-державного управління.

Керівник загальноосвітнього навчального закладу є ключовою фігурою в освіті. Він є також представником держави у довіреному йому навчальному закладі, він є також громадянином, який представляє суспільство. Він має оволодіти, новою парадигмою управління, якою є громадсько-державне управління. Нова парадигма характеризується змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, новому управлінському мисленні, організаційній культурі закладу, забезпеченні культурологічного підході, демократизації шкільної життєдіяльності. Від його професійного рівня, володіння демократичним стилем керівництва, позиції, креативності, авторитету, готовності до інновацій в управлінні залежить запровадження реального громадсько-державного управління в навчальному закладі. Для цього він має володіти ефективними технологіями розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління.

Основними завданнями керівника, на нашу думку, є: забезпечення пріоритету соціальних цілей і цінностей особи в процесі управління; він має бути готовим до формальної і неформальної складової управління; бути лідером і уміти впливати на інших для досягнення поставлених цілей; формувати способи управлінської взаємодії, соціальний інтелект і стиль керівництва, високу педагогічну культуру як важливі детермінанти механізму ефективної діяльності в умовах громадсько-

державного управління; учитися соціальному партнерству як актуальному типу взаємодії загальноосвітнього навчального закладу та соціуму; створювати розвинуту інфраструктуру громадянського суспільства у своєму культурно-освітньому середовищі – місцевій громаді; бути готовим до самостійного й колегіального розвитку закладу і всіх учасників управлінського процесу; прагнути впливати на місцеву освітню політику, використовуючи можливості та важелі впливу місцевої громади; здійснювати рефлексію ефективності шкільного менеджменту як ключової умови розвитку навчального закладу в умовах громадсько-державного управління, розвитку сучасної системи освіти в Україні та перехід її до якісно нового стану [20, 21, 43, 44].

2.2. Модель і науково-методичний супровід організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом

Освіта є пріоритетним напрямом державної політики України, стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного й духовного розвитку, гарантування національних інтересів держави, зміцнення її міжнародного авторитету й іміджу, забезпечення особистісного розвитку кожної людини відповідно до вимог інноваційного розвитку суспільства. Особливої уваги потребує управління освітою в цілому й ЗНЗ, зокрема, яке має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій, створення сучасних систем, освітніх проектів, посилення ролі та взаємодії суб'єктів освітнього процесу, розроблення, апробації та впровадження різних моделей громадсько-державного управління й розвитку ЗНЗ, професійної підготовки компетентних менеджерів освітньої галузі.

Як переконує зарубіжний досвід, запровадження автономії в школі передбачає розвиток спільного лідерства, тобто залучення до виконання владних повноважень усієї шкільної громади, створення лідерських команд. Керівник загальноосвітнього навчального закладу набуває в таких умовах ролі не лише лідера, а й менеджера та фасилітатора змін (з англ. *facilitator* – помічник), головного гаранта здійснення реформаційних процесів. У центрі його уваги

перебувають питання поділу владних повноважень, узгодження позицій щодо цілей інноваційних програм, залучення вчителів та громадськості до їх планування та реалізації, координація, збирання, аналіз інформації й оцінювання результатів діяльності навчального закладу.

Процеси моделювання в освітніх системах широко досліджували такі вчені: В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Жерносек, Л. Калініна, В. Маслов, О. Онаць та ін. [6; 55; 16; 17; 20; 21; 34; 46; 45].

О. Тягушева запропонувала структурно-функціональну модель державно-громадського управління регіональною системою освіти [59].

В. Грабовський створив базову модель державно-громадського управління загальною середньою освітою на рівні району. Він вважає, що для організації системи загальної середньої освіти в районі необхідно на підставі нормативних документів та наукових джерел, які визначають кількість і нормативний якісний стан закладів освіти, змоделювати системи й підсистеми та їхні структурні компоненти. Для забезпечення управлінської взаємодії моделюється дві системи – цільова та система забезпечення [10, с. 91-93].

О. Пастовенський розробив і науково обґрунтував структуру й зміст складників моделі системи управління ЗСО регіону на концептуальних засадах громадсько-державного управління за такими модулями: методологічний, теоретичний, структурно-змістовий, функціонально-технологічний та критеріально-оціночний [52].

У моделюванні організаційних механізмів громадсько-державного управління ЗНЗ на підставі обраних наукових підходів (структурно-організаційного, структурно-функціонального та синергетичного), принципів (системності, безперервності та адаптивності, збалансованості управління та співуправління, дотримання етики та педагогічної культури, проектування та прогнозування, діалогізму, особистісно орієнтованого підходу, самодіагностики, інноваційності) було визначено методи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

У роботі з персоналом навчального закладу, учнівським самоврядуванням, представниками батьківської ради та інших самоврядних структур передбачаються такі методи: креативні, інтерактивні, імітаційні, рольові, рефлексивні ігри; моделювання, проектування; адміністративні впливи; формування когнітивних здатностей, дослідницько-пошукові та ін. Важелі впливу (фактори) на ефективність організаційних механізмів громадсько-державного управління визначаються науково-методичним супроводом, а саме врахування зовнішніх і внутрішніх, сприятливих і несприятливих чинників (факторів). Підсилюється дія сприятливих чинників (мотивація та стимулювання) й ослаблюються дія негативних чинників.

Створення інноваційного культурно-освітнього середовища передбачає забезпечення позитивного психолого-педагогічного клімату в закладі та створення науково-методичних, науково-організаційних ресурсів і поля розвитку громадсько-державного управління.

Технології конструювання й запровадження організаційних механізмів поділяються за цілями управління й результатами на підставі потреб та інтересів учасників навчально-виховного й управлінського процесу, моніторингу і коригування, проектування та моделювання.

У моделі передбачено основні напрями ефективної взаємодії кожної групи учасників громадсько-державного управління за обов'язкової випереджальної ролі загальноосвітнього навчального закладу та реальній підтримці владних структур та громадськості (рис. 3).

До основних елементів моделі реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління входять концептуальні засади організаційних механізмів, зазначені у схемі-моделі: мета управління, замовлення суспільства, суб'єкти та об'єкти управління, цілі та завдання, наукові підходи, принципи, ресурси, умови й чинники, технології, форми та методи. Додано кілька уточнюючих позицій: техніки, правила та норми, види механізмів, інструменти впливу, нормативно-правове забезпечення, оцінка й самооцінка, результативність, організаційні процеси.

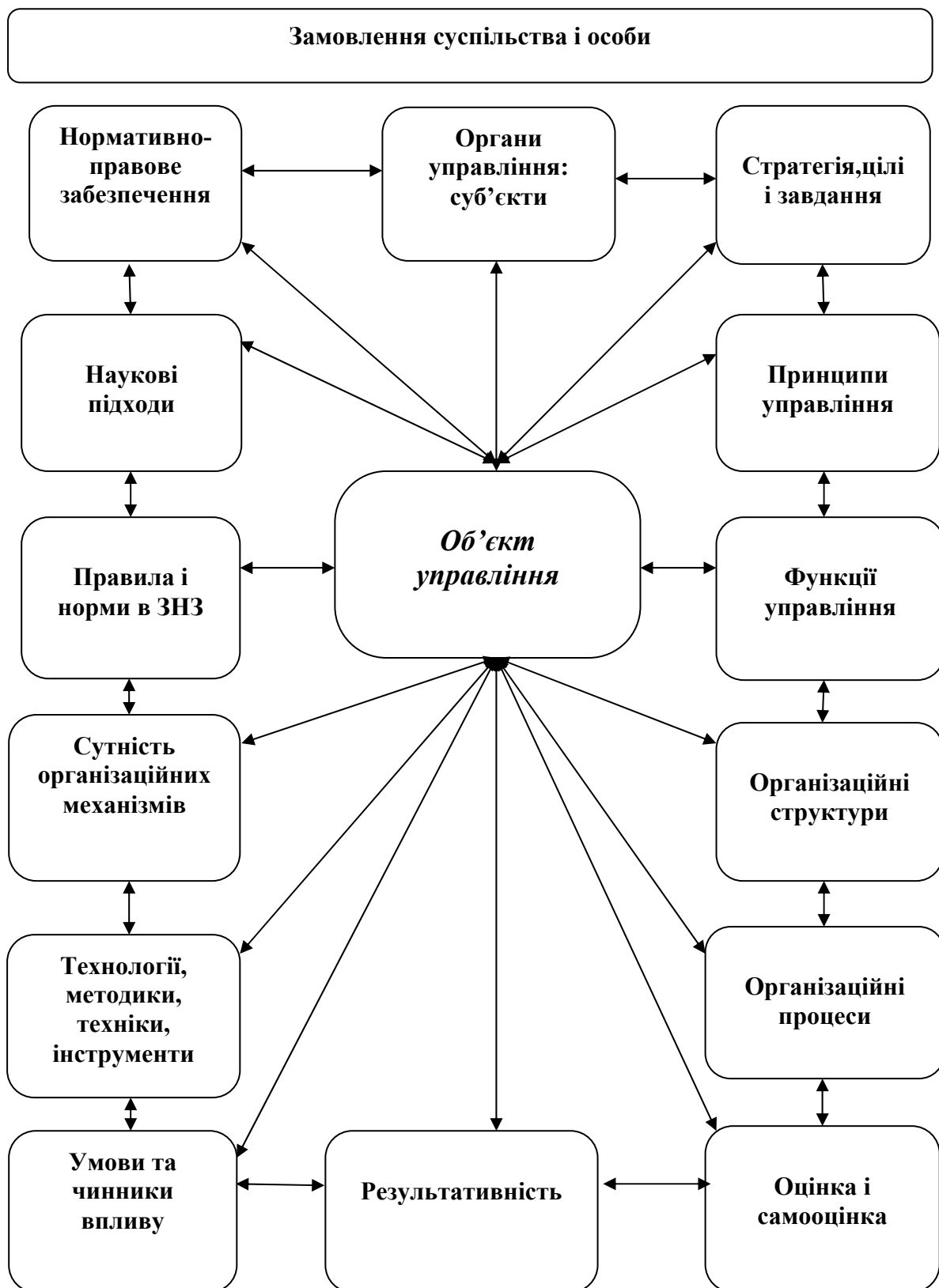


Рис. 3. Модель організаційного механізму громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом

Метою громадсько-державного управління ЗНЗ є забезпечення якісної освіти учням та розвиток усіх учасників управлінського й навчально-виховного процесу.

Замовлення суспільства – якісна освіта з метою реалізації особистих і суспільних інтересів, підготовки конкурентоспроможних випускників, економічного й соціального розвитку суспільства і держави.

Суб'єктами громадсько-державного управління є: адміністрація ЗНЗ, педагогічний колектив та допоміжний персонал, батьківська громада (батьківський комітет), учнівське самоврядування, рада школи, піклувальна рада, профспілки, учительські й учнівські організації, представники органів влади та громадськості.

Науковими підходами для конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління нами обрано: структурно-організаційний, який відображає сукупність складових, які утворюють організаційну основу певних процесів, дій, впорядкованість і взаємодію всіх структурних підрозділів та служб у навчальному закладі.

Для забезпечення ефективності діяльності в нових умовах управління, а саме – громадсько-державного та конструювання і запровадження організаційних механізмів із метою успішної управлінської діяльності керівникові з його командою потрібно змінювати парадигму управління.

Це означає, що має бути нова стратегія, нове управлінське мислення, організаційна культура навчального закладу, асертивна поведінка керівника, психолого-педагогічна та управлінська компетентність, загальна та управлінська культура, самоменеджмент, інноваційні освітні й управлінські технології, орієнтація не на процес управління, а на його результат.

Об'єктом управління в загальноосвітньому навчальному закладі є навчально-виховний та управлінський процес, який здійснюється в умовах громадсько-державного управління на засадах співробітництва та соціального партнерства.

Стратегія, цілі й завдання визначаються залежно від особливостей навчального закладу, специфіки ситуації, рівня розвитку організаційної та педагогічної культури, професійної компетентності, авторитету навчального закладу і його керівника тощо.

Завдання керівника загальноосвітнього навчального закладу полягає у розробленні ефективних організаційних механізмів реалізації громадсько-державного управління, створенні оптимальної моделі взаємодії педагогічної спільноти, громадськості та влади в розв'язанні освітніх проблем, формуванні успішного освітньо-культурного середовища, виробленні позитивного іміджу навчального закладу, забезпеченні якості освіти та розвитку кожного учасника навчально-виховного процесу. Керівник ЗНЗ має бути і стратегом, і менеджером, і лідером.

Л. Калініна, досліджуючи діяльність директора школи, обґрунтовує чотири моделі управлінської діяльності керівника: директор-учитель, директор-дослідник, директор-господарник, директор-менеджер, орієнтований на професійний підхід в управлінні навчальним закладом [19].

Функції керівника загальноосвітнього навчального закладу визначені в багатьох дослідженнях. Класифікацію класичних і модернізаційних управлінських функцій керівника школи наприкінці 90-х років ХХ ст. запропонувала Л. Даниленко. Вчена всі управлінські функції вона поділяє на три групи: класичні, діяльнісні та модернізовані. Класичними вона вважає такі функції: цілепокладання і планування, прийняття управлінського рішення та організації, координації та регулювання, облік, контроль та аналіз. До діяльнісних функцій автор відносить: функції стимулювання, дослідження, громадсько-політичну, культурно-просвітницьку, господарську, фінансову, викладацьку, економічну, науково-методичну, діагностичної діяльності. До модернізованих Л. Даниленко відносить: функції консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва [55].

У Базовому стандарті професійної діяльності директора школи «Україна – Нідерланди. Освіта і менеджмент», розробленому Асоціацією керівників шкіл

України спільно з українськими науковцями та голландськими колегами, визначено такі ключові функції керівника: бачення стратегії та розвитку, керівництво й моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, внутрішня і зовнішня комунікація, управління розвитком та фінансами тощо. Реалізуються названі функції через знання, вміння, професійну готовність та культуру керівника. Стандарт є також мірилом потенційних можливостей тих, хто хоче стати директором школи і бути успішним керівником [50].

На підставі аналізу вітчизняного і зарубіжного доробку щодо функцій та ролей керівника нами їх класифіковано, систематизовано й представлено в авторській інтерпретації. Серед таких, які є важливими і як функції, і як ролі керівника: фасилітаторська, консультативна, наставницька, координаційна, стратегічна, мотиваційна, тактична, функція агента розвитку, інноваційна та ін. Це, звичайно, не повний перелік традиційних і модернізованих функцій і ролей керівника. Кожний, хто бажає, може доповнити його [44; 45].

Отже, керівник сучасного загальноосвітнього навчального закладу, який здатний до конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, повинен мати високий рівень професійної компетентності, управлінської майстерності, організаційної та педагогічної, загалом управлінської культури. Він повинен бути спроможний не тільки бачити стратегію розвитку навчального закладу, а й реалізовувати своє бачення і досягати успіху. Такий керівник створює і прогнозує, розвиває інноваційну культуру колективу, не тільки керує, а й надихає на творчість, веде за собою, служить інтересам дітей та інтересам держави і суспільства.

Виникає питання, чи всі функції і ролі виконує керівник одночасно? Чи при виконанні деяких функцій у нього не виникає спротиву, тому що це суперечить його позиції чи ставленню? Прописані всі ролі керівника в нормативно-правових документах, особливо щодо реалізації державно-громадського управління, яке задеклароване в чинних нормативних документах?



Рис. 4. Схема-модель функцій і ролей керівника ЗНЗ

Як свідчить вивчення практики управлінської діяльності керівників навчальних закладів і власний управлінський досвід (29 років на посаді директора школи), керівник загальноосвітнього навчального закладу не завжди робить те, що вважає саме він за потрібне у конкретній ситуації. Але до досконалості потрібно прагнути та здійснювати для цього реальні кроки. Допоможуть у цьому процесі вміння керівника з конструювання та доцільне використання саме організаційних механізмів управління.

Науково-методичний супровід конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління полягає в забезпеченні умов розвитку нової форми управління навчальним закладом, реалізації контролю за дією чинників, що дає можливість трансформувати ступінь їх впливу на процес розвитку, здійснювати за необхідності корекцію.

Визначені нами в процесі дослідження й описані вище концептуальні засади розроблення, конструювання та запровадження організаційних механізмів

громадсько-державного управління навчальним закладом мають суттєве значення для практичної реалізації науково-методичного супроводу. Зміст науково-методичного супроводу визначається відповідно до змісту розробленої моделі. До нього віднесено: налагодження внутрішніх позитивних та підтримання зовнішніх сприятливих умов для конструювання та запровадження організаційних механізмів (забезпечення інтеграції цілеспрямованого та опосередкованого впливів соціально-педагогічного оточення); підсилення дії чинників (мотивація та стимулювання); послаблення дії чинників, які перешкоджають процесу конструювання та впровадження організаційних механізмів; координації й узгодження дій всіх учасників процесу управління і співуправління; створення за рахунок залучених ресурсів науково-інформаційного та матеріально-технічного поля розвитку громадсько-державного управління, інноваційного соціокультурного освітнього середовища.

Для цього важливо також застосовувати такі, на нашу думку, функції управління: професійно-освітню – для членів педагогічного колективу; діагностичну – для виявлення стану проблеми; оцінювально-прогностичну – для діагностики рівня професійної компетентності вчителів, рівня активності представників самоврядних громадських структур; аналітичну – для аналізу наявних можливостей та ризиків; організаційно-координаційну – для розвитку громадсько-державного управління, дієвості забезпечення умов для високої ефективності організаційних механізмів його впровадження; регулятивно-корекційну – для внесення оперативних змін, рефлексії спільної управлінської діяльності; контролюючу – для отримання інформації та контролю за діяльністю структур процесу управління.

Ефективність конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління залежить від оптимальності добору методів і прийомів реалізації управлінських функцій. Для науково-методичного супроводу відібрано такі методи управління: соціально-психологічні, економічні, адміністративні. Соціально-психологічні методи розглядаються як сукупність прийомів і способів створення позитивного психологічного мікроклімату,

формування культури міжособистісної взаємодії всіх учасників процесу управління. Економічні методи – це сукупність прийомів і способів управління, які забезпечують використання економічних законів у діяльності суб'єктів управління з метою забезпечення учасниками управлінського процесу завдань діяльності навчального закладу. Адміністративні методи тлумачаться нами як сукупність прийомів і способів прямого впливу, при необхідності, на діяльність учасників навчально-виховного та управлінського процесів.

Для успішного впровадження громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом, конструювання та запровадження організаційних механізмів і технологій його реалізації керівнику рекомендуємо зважати на питання, які, на нашу думку, сприятимуть ефективності такої діяльності.

Важливу роль у конструюванні організаційних механізмів громадсько-державного управління відіграє позиція керівника загальноосвітнього навчального закладу, рівні його професійної компетентності та сформованості педагогічної культури як частини загальнолюдської [45].

Позиція керівника – це система норм, правил, стандартів поведінки, що диктуються його соціальною роллю і реальним близьким навколишнім середовищем. Педагогічна культура відображає якісну характеристику управлінської діяльності та особистісних цінностей і моральних принципів. Необхідність систематизації та стандартизації поведінки керівника (як зобов'язує статус) постійно вступає в суперечність із толерантністю, гнучкістю, доброзичливістю, які є рисами його характеру. Як долати такі суперечності та стверджувати свою управлінську позицію? Директор школи завжди перебуває у процесі пошуку відповідей, і напрямів такого пошуку багато. Одним із них є дотримання взаємозв'язку між стилем управління, спілкування, діловитістю, міжособистісними стосунками та власною управлінською творчістю.

Основними показниками розвитку позиції керівника є: поява можливостей вибору у процесі спілкування; внесення елементів новизни у спілкування, у міжособистісні стосунки, в організацію власної діяльності; прийняття рішень у

процесі вибору; визначення учасниками управлінського процесу правильності прийнятого рішення; самовираження; послаблення нервового напруження, невизначеності.

Розвиток позиції шляхом моделювання директором концепції управлінської діяльності та підвищення рівня педагогічної культури позначається на показниках його потенційного розвитку. Ці показники характеризують не стільки спрямованість у розгортанні процесу розвитку, скільки стан і рівень її реалізації в наявних можливостях управлінської діяльності й особистості директора. Назвемо найхарактерніші показники потенційного розвитку сучасної управлінської позиції директора.

Вибір – це масштаб об'єктивних можливостей школи й суб'єктивних домагань учителів, груп учнів, батьків, громадськості, які стосуються сформованості способів організації діяльності у вчителів і оволодіння діяльністю учіння в учнів, активності та зацікавленості громадськості. Критерієм вибору в позиції керівника можуть бути фактор його особистісної управлінської активності, що свідчить про рівень педагогічної культури, готовність до діалогу та співпраці, здатність виконувати функцію визначення альтернативної поведінки в міжособистісних стосунках з учителями, учнями, батьками, представниками громадськості у конкретних ситуаціях управління освітнім процесом.

Інновації розкривають діапазон позиції директора з боку об'єктивних можливостей школи і суб'єктивних домагань учителів та інших учасників навчально-виховного процесу, що стосуються темпу й обсягу змін, які відбуваються в дидактичній, концептуальній, виховній, управлінській діяльності.

Визначення характеризує позицію з боку об'єктивних умов управлінської діяльності директора, спрямованих на заохочення вчителів, учнів і його суб'єктивні домагання як особистості, досягнення певного рівня позитивної оцінки своєї діяльності з боку педагогічного й учнівського колективів, батьківської громадськості.

Самовираження відображає наявність у позиції потреб особистості керівника у виявах своїх особистих якостей, здібностей, схильностей і обдарувань,

що сформувалися в нього протягом життя. Потяг до самовираження є одним із важливих показників розвитку позиції та індивідуальності особистості директора школи, показником рівня сформованості педагогічної культури.

Визначеність характеризує в позиції ступінь чіткості, фіксованості, визначеності тих вимог, які висуваються змістом, особливостям його управлінської діяльності й особистістю директора, вчителями, учнями та батьківською громадою.

Психічне напруження висвітлює позицію з боку об'єктивних умов життя загальноосвітнього навчального закладу, які щодня потребують від керівника певного рівня й масштабу психічного напруження, управління власною емоційно-вольовою сферою.

Соціальне партнерство є ефективним типом взаємодії з культурно-освітнім середовищем ЗНЗ та ефективним організаційним механізмом громадсько-державного управління.

Чи може окремо взята школа як соціальний інститут вирішувати питання прогнозування свого майбутнього розвитку на основі тільки власного аналізу подій і явищ, модернізації системи освіти та її компонентів, напрямів? На це питання важко відповісти, адже не можна точно визначити, який обсяг реальної освіти припадає на навчальний заклад, позаяк навколишнє середовище не завжди прихильне до школи й підтримує її. Формування особистості дитини розпочинається в сім'ї, яка є соціальним мікросередовищем. Основне завдання школи – надати дитині можливість пізнати себе, навколишній світ, знайти в ньому своє місце й отримати від системи освіти те, що зможе допомогти їй реалізувати себе в житті, досягти життєвих і професійних успіхів. Це потребує інтенсифікації процесів виховання, посилення соціально-педагогічної, інтегруючої, розвивальної спрямованості в організації навчально-виховного процесу. Школа має розвиватися як активна відкрита соціально-педагогічна система, що неможливо без реалізації соціального партнерства із середовищем навколо школи (батьків, мікросоціуму, підприємств, культурно-освітніх та спортивних організацій, ЗМІ, депутатського корпусу, громадських організацій тощо). Завданням соціального партнерства,

тобто конструювання організаційних механізмів громадсько-державного управління, є створення та розвиток інфраструктури громадянського суспільства в найближчому й більш розширеному культурно-освітньому просторі.

Дуже важливе соціальне питання стосується ефективного трикутника управління: школа, влада і громада. Є багато позитивних прикладів плідної співпраці, але дуже часто влада і громада не підтримують школу, а лише «списують» на неї проблеми суспільства й використовують у власних інтересах. З метою врахування інтересів дитини, інтересів розвитку держави влада і громада мають зрозуміти значення та роль школи для майбутнього країни.

Роль школи має бути випереджальною, а влада і громада повинні її підтримувати, активно співпрацювати, брати участь в управлінні та співуправлінні на партнерських засадах. Схему діяльності можна окреслити так: готовність діяти (брати участь в організації діяльності, допомагати, брати на себе відповідальність за прийняті рішення, а не тільки контролювати й вимагати) – мотивація (усвідомлення необхідності особистої участі в діяльності в інтересах школи) – дія – результат.

Що потрібно робити кожному з партнерів? Школа як соціальний інститут, який виконує важливу державницьку й громадянську місію, насамперед зацікавлена у співпраці та партнерстві. Кожний сучасний керівник знає багато різних способів і методів для залучення партнерів і помічників. Участь громадськості в управлінні школою й освітою сприяє мобілізації ресурсів, які забезпечують людський розвиток, підвищує ефективність політичних заходів, сприяє досягненню консенсусу в питаннях розроблення заходів, допомагає громадянському суспільству та підприємницькому сектору ліквідувати монополію виконавчої влади. В ефективній взаємодії і співпраці громадськості зі школою і владою є такі важливі складові: підвищення відповідальності за освіту дітей, створення належних умов навчання та виховання, адаптивний характер взаємодії школа – громада – влада, мобілізація всіх можливих ресурсів, участь у створенні позитивного іміджу ЗНЗ та освіти, плануванні та прийнятті важливих управлінських рішень.

Органи влади ініціюють розроблення та впровадження системи моральних і матеріальних стимулів для педагогів і постійне підвищення їхньої кваліфікації, сприяють розвиткові матеріально-технічної бази навчального закладу, децентралізують і розмежують обов'язки та повноваження, забезпечують партнерські рівноправні відносини між школою і громадою, удосконалюють нормативно-правову базу, створюють державно-громадські органи управління та всіляко підтримують їх діяльність.

Школа має вивчати й впроваджувати модель громадсько-державного управління, розвивати ЗНЗ як осередок поступу громади, здійснювати соціальні проекти та проводити волонтерські акції для місцевої громади, спільно з громадськістю планувати розвиток ЗНЗ на найближчі роки й на перспективу, залучати батьків як представників громади до управління школою, розвивати учнівське самоврядування та посилювати роль батьківського комітету й інших самоврядних структур батьків, учнів, вчителів, громадських організацій.

Ефективними напрямками такої діяльності в розробленні та конструюванні організаційних механізмів громадсько-державного управління, як показало наше дослідження, можуть бути: вивчення й упровадження моделі громадсько-активної школи; проведення активних PR-кампаній навчального закладу; здійснення соціальних проектів та волонтерських акцій для місцевої громади; планування розвитку школи спільно з громадськістю на найближчі роки і перспективу; залучення батьків як представників громади до управління школою; посилення ролі батьківських рад (комітетів), рад школи, піклувальних рад; розвиток учительських та учнівських громадських організацій тощо. Те, що мають робити інші учасники співпраці, визначається в кожному ЗНЗ й у конкретній ситуації, але дуже важливим є формування у батьків відповідальності за освіту і виховання дітей (хоча відповідальності зі школи ніхто не знімає). Батьки як громадяни теж повинні розуміти роль школи й усвідомлювати необхідність не тільки отримання інформації, а й активної участі в управлінні та відповідальності за результати діяльності.

РОЗДІЛ 3

Технологічні основи конструювання та принципи дії організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом

3.1. Технології конструювання та впровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління в практику загальноосвітніх навчальних закладів

Громадсько-державне управління є одним із видів інноваційного менеджменту, основна мета якого полягає інноваційному розвитку навчального закладу. До організаційних механізмів забезпечення реалізації його мети належать: формування нової системи управління та співуправління, створення єдиного інформаційного простору для всіх учасників освітнього процесу, розроблення якісно нових механізмів взаємодії суб'єктів спільної діяльності, науково-методичний супровід, вироблення системи оцінювання ефективності всіх структур і підрозділів тощо.

Щоб відповідати потребам демократичного суспільства і громадян, управління ЗНЗ має здійснюватися як громадсько-державне через науково обґрунтовані ефективні організаційні механізми і технології, які ліквідують державну монополію на освіту й сприятимуть перетворенню ЗНЗ із державної установи в соціальний інститут.

Як показало наше дослідження, більшість із опитаних керівників ЗНЗ (під час анкетування, інтерв'ю, роботи фокус-груп, тренінгів) «на словах» надають перевагу громадсько-державному управлінню, хоча на практиці спостерігається дещо інша картина. Це пов'язано не стільки з неготовністю керівників «поділитися владою», скільки зі споживацьким ставленням, недостатньою активністю громадськості й навколишнього середовища до проблем школи та управління нею, небажання брати на себе відповідальність. Набагато легше тільки вимагати від інших, а не робити самому. Все це потребує від керівника ЗНЗ як

ключової фігури в освіті й школі, соціального лідера, створення успішного культурно-освітнього демократичного середовища: розвитку організаційної культури ЗНЗ і педагогічної культури персоналу, формування культури міжособистісного спілкування між учителями, учнями, батьками, представниками громадськості; дотримання взаємозв'язку між демократичним стилем керівництва, поведінкою та громадянською позицією; реалізації на практиці соціального партнерства між школою, владою, громадою, тобто, забезпечення громадсько-державного управління ЗНЗ із використанням ефективних організаційних механізмів і технологій їх запровадження.

Технологія (від грец. *tehne* – мистецтво, ремесло, наука і *logos* – поняття, вчення) – 1) сукупність різних елементів, зокрема прийомів, операцій, дій, процесів та їх послідовність, тобто своєрідна майстерність людини. Технологія виступає як алгоритм, за допомогою якого отримується запланований результат; 2) системний метод створення, застосування знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів та їх взаємовпливу, що має на меті оптимізацію форм освіти (ЮНЕСКО); 3) форма реалізації людського інтелекту, сфокусованого на розв'язанні суттєвих проблем буття; 4) спосіб вирішення завдань людства за допомогою технічних засобів [12, с. 205].

На нашу думку, технологія – це сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії і практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу [47].

Технологія управління – це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації з метою прийняття і реалізації управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління Ми погоджуємося з А. Грищуком у тому, що це комплекс усіх засобів, до якого входять і стратегія, і тактика, і техніка [12, с. 205].

У розробленні, конструюванні та запровадженні організаційних механізмів громадсько-державного управління навчальним закладом технологія управління – це ще й послідовність дій, яка забезпечує гарантоване отримання результатів.

Структуру технології можна визначити так:

- концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники та ін.);
- змістова частина (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо);
- процесуальна частина (організація діяльності відповідно до визначених завдань; форми, методи, способи, прийоми і засоби діяльності учасників управлінського процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу громадсько-державного управління; забезпечення ефективної комунікації учасників управління та співуправління; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо);
- кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів.

Під час дослідження нами проаналізовано багато різних технологій, насамперед педагогічних, які можна використовувати в громадсько-державному управлінні, та, власне, управлінських технологій, що широко застосовується в менеджменті не тільки в освіті. Нашу увагу привернули управлінські технології, які застосовуються в інноваційному менеджменті найуспішнішими компаніями в світі.

Оскільки громадсько-державне управління ми вважаємо інноваційною формою управлінської діяльності керівника, то передусім потрібно підготувати педагогічний колектив та самоврядні громадські структури до такої інновації. Однією з таких технологій може бути *технологія формування готовності педагогів до інноваційної діяльності в ЗНЗ*, яка передбачає організацію і коригування його організаційно-інноваційного середовища (оцінювання стану цього середовища; створення сприятливого психологічного клімату й атмосфери творчої активності та працездатності членів команди; забезпечення в закладі

сприятливих умов для здійснення інноваційних процесів і управління якістю освіти); оцінювання та коригування сформованості у педагогів готовності до інноваційної діяльності (оцінювання готовності педагогів до інноваційної діяльності; добір членів команди з метою виконання інноваційних освітніх проектів, зацікавленої в індивідуальному розвитку, самовдосконаленні та досягненні колективних цілей; розроблення, реалізація, моніторинг результатів інноваційних процесів).

Нами обрано управлінську технологію реалізації організаційного механізму громадсько-державного управління щодо формування готовності педагогів та громадських самоврядних структур до інноваційної діяльності за таким алгоритмом з визначенням конкретних завдань для кожної категорії учасників процесу громадсько-державного управління:

- *керівництво школи*: виявлення наявного стану організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ; дослідження індивідуальних особливостей педагогічного колективу та самоврядних громадських структур; детальний аналіз того, на яку віддачу можна очікувати від співробітників і партнерів за умов, створених у закладі; виявлення найбільш схильних і готових до інноваційної діяльності колег і підбір команди;
- *вчитель*: самопізнання себе, виявлення своїх сильних та слабких сторін; самоусвідомлення себе як фахівця; формування готовності до інноваційної діяльності; бажання само реалізуватися;
- *психолог*: вивчення організаційно-інноваційного середовища ЗНЗ; визначення характерних особистісних особливостей учасників управлінського процесу; прогнозування ефективності професійної діяльності вчителів та ефективності участі громадськості в діяльності закладу; проведення корекційної роботи з урахуванням індивідуальних особливостей вчителів, лідерів учнівського самоврядування, батьківської громади, представників інших самоврядних структур;
- *представники громадських самоврядних структур*: виявлення бажань і можливостей кожного їх представника, їхнього ставлення до інноваційної

управлінської діяльності, спроможності брати участь у цьому процесі, готовність до знаходження консенсусу, формування готовності брати на себе відповідальність за результати діяльності.

Для успішного запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом необхідна підтримка команди – насамперед педагогічного колективу. У процесі дослідження обґрунтовано розроблено *технологію навчання педагогів*, які після опанування нею і набуття практичного досвіду запровадження можуть стати тренерами для інших. Алгоритм навчання може бути такий:

- *цільове призначення знань*: знання-копії, за допомогою яких можна репродукувати засвоєні знання та здійснювати пошук потрібної нової інформації; знання-уміння, що дають змогу застосовувати отриману інформацію в практичній діяльності; знання-трансформації, за допомогою яких забезпечується можливість перенесення раніше набутих знань на розв’язання завдань-проблем, які потребують вирішення на значно вищому рівні, завдання-проблеми, для розв’язання яких необхідний ретельний вибір певних понять, принципів;
- *активні методи навчання*: рольові ігри, спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного елементу сумісності; психотехнічні тренінги, спрямовані на оптимізацію особистісного аспекту сумісності; стимулюючі завдання для вирішення питань життєдіяльності, які потребують мисленнєвого пошуку; акмеологічні практикуми, тренінги;
- *способи дій*: узагальнення й закріплення правильно використаних розумових дій; розв’язання конкретних завдань на підставі набутих знань; аналіз умов та причин отриманих результатів; підбиття підсумків через аналіз та узагальнення цих результатів до суджень про властивості та реальності;
- *особистісні якості*, потрібні в навчанні: самостійність у виявленні характерних рис та властивостей реальності у процесі вільної дослідницької активності; професійна й особистісна готовність до самовдосконалення,

самореалізації, толерантність, креативність, наполегливість, впертість, самоповага, вміння презентувати себе.

На нашу думку, *управлінські технології реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління – це сучасні інноваційні технології, які випереджають розвиток інших сфер наукового знання, педагогічної практики та інноваційного менеджменту; якісно нова сукупність форм, методів, способів і засобів у взаємодії управління та співуправління суб'єктів освітньо-культурного середовища ЗНЗ; управлінські компетентності XXI ст. (креативність, інноваційність, комунікативність, вміння працювати в команді, інвестиційна, маркетингова проектна діяльність, оцінювання та самооцінювання)* [47].

Практичній реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління сприятиме також технологія освітнього маркетингу, адже школа є суб'єктом маркетингових процесів. За допомогою цієї технології із застосуванням маркетингу можна здійснювати аналіз ринку освітніх послуг, особливостей різних категорій родин учнів, учнівського контингенту; навчальних планів та програм, кадрового складу педагогічного колективу й невикористаних можливостей навчального закладу; моніторинг рівня навчальних досягнень учнів тощо. Виникає можливість розробляти й впроваджувати нові освітні програми, формувати науково-методичне забезпечення та супровід, здійснювати підготовку вчителів до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання і виховання учнів та організації співуправління навчальним закладом.

Технологія освітнього маркетингу громадсько-державного управління під час реалізації освітніх програм: мотивації та заохоченні професійної діяльності педагогічного колективу, зростання рівня професійної компетентності й педагогічної майстерності вчителів, заохочення ініціативи та активності громадських структур управління ЗНЗ. Це стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги навчального закладу, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в навчальному закладі, а тих, яких хочуть споживачі, реалізація технологій громадсько-державного управління, розроблення концепції надання якісних освітніх послуг, організація

цього процесу. Одним із найважливіших завдань маркетингу є створення позитивного іміджу школи, яка має стати привабливою для дітей та батьків. Важливим аспектом маркетингу у впровадженні громадсько-державного управління є забезпечення функцій управління та співуправління, коригування й контролю. Це організація стратегічного та оперативного планування розвитку навчального закладу й компетентностей усіх учасників процесу управління, система інформаційного забезпечення, організація ефективної комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування в діяльності та координація співпраці, організація контролю і самоконтролю, забезпечення рефлексії діяльності.

Успішно розв'язувати окреслені проблеми допоможуть сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті в бізнесі й промисловості та, на нашу думку, можуть ефективно використовуватися в реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління. Серед них найчастіше застосовують: бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг.

Однією з ефективних технологій для розроблення та впровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління, для створення позитивного іміджу навчального закладу є *бренд-стратегія*. Це стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду, того, що є унікальним, дієвим, може надовго зацікавити відповідних споживачів; технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції закладу щодо впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду; інформаційно-просвітницька робота в мікрорайоні школи, реклама діяльності закладу, PR- кампанія, презентація діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, здійснення дослідно-експериментальної роботи, проведення днів відкритих дверей, творчих звітів, оприлюднення результатів навчальних досягнень учнів, конкурси педагогічної майстерності вчителів, пропаганда інновацій школи, досвіду виховної роботи, різних заходів на базі школи тощо.

Бенчмаркінг (англ. *benchmarking* – встановлення контрольної точки). Як метод еталонного порівняння з'явився у США у 1992 р. Його називають також «Орієнтація на успішні компанії». Бенчмаркінг – це об'єктивне зіставлення своєї організації (у цьому контексті – зі школою) з роботою найкращих у цій галузі. Основний зміст і мета бенчмаркінгу в реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління ЗНЗ полягають в ідентифікації відмінностей своєї школи порівняно з аналогом (еталоном). Наприклад, порівняння навчальних закладів однакових за статусом, місцем розташування, контингентом тощо.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри. За його допомогою як інструменту контролю можна визначати цільові параметри діяльності школи, щоб забезпечувати стабільну конкурентоспроможність в освітньому просторі та всередині самого навчального закладу. Це неперервний і не разовий процес. Індикаторами конкурентного порівняння можуть бути: якість освіти учнів, якість роботи вчителів-предметників чи класних керівників, органів громадського самоврядування учнів чи батьківського комітету, активність громадських структур у прийнятті управлінських рішень, зворотний зв'язок із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти та послуги тощо. Залежно від того, що потрібно порівнювати, бенчмаркінг визначається як внутрішній, конкурентний, функціональний. Це технологія вивчення діяльності навколишнього конкурентного середовища, наприклад, навчальних закладів, що оточують заклад; установ та організацій, з якими можна укласти угоди про співпрацю з метою вивчення й використання їхнього позитивного досвіду для запровадження; розроблення стратегії розвитку власного навчального закладу, механізмів формування позитивного іміджу в регіоні та загалом.

Інжиніринг (англ. *engineering* – винахідливість, знання). У конструюванні та запровадженні організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом цю технологію можна використовувати при спільному проектуванні розвитку ЗНЗ, складанні стратегічного плану роботи тощо. Інжиніринг механізмів громадсько-державного управління – різні види

інтелектуальної діяльності, спрямовані на досягнення найкращого результату: з використанням наявних ресурсів, застосуванням найновіших методів організації та управління, з урахуванням усіх умов і чинників (проектно-консультативна діяльність науковців, керівника, психолога, представників громади чи інших фахівців).

Reінжиніринг може застосовуватися за необхідності перебудови системи організації та управління. Це радикальне переосмислення й перепроєктування процесу навчання і виховання, управління і співуправління в навчальному закладі з метою істотного поліпшення якості діяльності закладу й ефективності керівництва. Це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне та педагогічне консультування. Це технологія проведення зустрічей з представниками громадськості щодо розроблення стратегічного плану розвитку школи, планування підготовки навчального закладу до нового навчального року, підготовки загальних зборів школи, сценарію уроку, позакласного заходу, семінару-тренінгу, організації круглого столу з представниками громадськості, конференцій, здійснення моніторингу навчальних досягнень учнів чи рівня професійної компетентності педагогічних кадрів, діагностики адаптації учнів до першого чи іншого класу тощо.

Технологія сприяє вивченню готовності вчителів конкретного навчального закладу до впровадження інноваційних технологій. Важливо, що вона допомагає визначати відмінності та виявляти можливості вдосконалення власної діяльності загалом чи якихось її окремих аспектів.

Важливе місце в реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління посідають *інтерактивні технології*, які не тільки дають змогу інтенсифікувати комунікацію учасників процесу управління, а й забезпечують неоціненну можливість отримувати зворотний зв'язок, попереджати непорозуміння, непередбачувані ситуації, підвищувати рівень компетентностей всіх суб'єктів, організувати активну міжособистісну взаємодію.

Інтерактивні технології – це засіб демократизації навчально-виховного процесу та реальна дія громадсько-державного управління, ефективна технологія

реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління навчальним закладом. Їх використання передбачає, зокрема, застосування методик, які допомагають набути інтелектуальних і соціальних навичок, демократичної поведінки, створення суб'єктно-суб'єктних стосунків, залучення до активної комунікативної взаємодії, встановлення атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. Це діалог і полілог, які можуть мати такі форми: індивідуальну творчу роботу, раунд (висловлювання з окреслених питань протягом 1–2 хв), організацію роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами (методи можуть бути найрізноманітніші: «ажурна пилка», дебати, рольова гра, моделювання ситуацій, кооперативне навчання, дискусійні групи, «павутинка» дискусії, «мозковий штурм», дебати; під час підбиття підсумків як різновид кооперативної діяльності може використовуватися метод «ланцюжок цінностей»).

Застосування інтерактивних технологій – один із напрямів удосконалення управління навчально-виховним процесом, засіб демократизації управління. Інтерактивні технології громадсько-державного управління – це сукупність управлінських і педагогічних технологій, які утворюють управлінську систему, передбачають спільну діяльність, мають організаційні механізми їх реалізації. Вони здійснюються засобами комунікації (діалогова та полілогова взаємодія) для визначення проблем розвитку навчального закладу, організації ефективної співпраці школи, сім'ї та громади з метою пошуку оптимальних шляхів їх розв'язання.

Ефективними, на нашу думку, є інноваційні *технології моделювання*, які варто застосовувати в організації громадсько-державного управління ЗНЗ. Їх поділяють на різні категорії: евристичне моделювання, технології математичного моделювання; інформаційно-комунікаційні, конструктивні, структурні, проєктивні. Суб'єктом є людина з її прагненнями та бажаннями, талантом, здібностями та особливостями, що дають змогу зробити ефективним процес громадсько-державного управління завдяки використанню різноманітних моделей. Запровадження таких технологій допомагає створювати оптимальні моделі громадсько-державного управління ЗНЗ, що забезпечить прийняття успішних і

ефективних управлінських рішень, розвиток професійної компетентності та майстерності педагогів, формування організаційної культури школи, забезпечення інноваційного розвитку навчального закладу на засадах громадсько-державного управління, проектування й перетворення знання на діяльність.

Ефективними технологіями проектування та реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління в управлінні розвитком персоналу, як вважається в менеджменті, а ми це підтверджуємо, є партисипативне управління, консалтинг, коучинг, технології «кайдзен» (Японія), «рівний – рівному» діалог та інші, які застосовують, як правило, у роботі з персоналом.

Технології управління розвитком персоналу – це сукупність прийомів, способів і методів впливу на нього у процесі прийняття на роботу, раціонального використання його праці, професійний розвиток і стимулювання саморозвитку з метою досягнення високих кінцевих результатів. Таке управління відбувається на кількох рівнях: індивідуальному, колективному, груповому, міжособистісному.

Технологія *партисипативного управління* набуває дедалі більшого поширення в освітньому менеджменті різних країн, оскільки воно виявилася однією з найефективніших. На практиці це означає активну співучасть працівників, усіх учасників навчально-виховного та управлінського процесу в управлінні, що значно підвищує продуктивність праці педагогів і ефективність управління, оскільки постає можливість створювати відчуття власної причетності до єдиної справи, підвищуються мотивація та відповідальність. Результативність партисипативного громадсько-державного управління залежить насамперед від уміння керівника створити команду, здатну до активного інноваційного пошуку й реалізації амбітних планів і програм, від рівня участі та активної діяльності всіх учасників процесу управління в спільному прийнятті рішення та розподілу відповідальності за його виконання, партнерства між усіма зацікавленими суб'єктами. Для переведення навчального закладу в режим громадсько-державного управління важливе значення мають партисипативні технології та методи управління. У діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу – це залучення всіх суб'єктів навчально-виховного процесу й

громадськості до управління розвитком цим соціальним інститутом. Партисипативна технологія управління вважається найефективнішою моделлю освітнього менеджменту, що заслуговує на детальніше вивчення й застосування. Діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах громадської складової в управлінні школою, що постійно посилюється, має будуватись як спільно-роздільна діяльність – максимум підтримки та допомоги у становленні громадсько-державного управління та готовність надавати повноваження, спільно створювати ресурси, потрібні для цього становлення.

Ефективною технологією для впровадження громадсько-державного управління ми вважаємо *коучинг* (від англ. *coaching* – тренерство) особливо на початковому етапі впровадження. У менеджменті ця технологія визначається як метод консалтингу й тренінгу, в процесі якого коуч (тренер) допомагає тому, хто навчається, досягти життєвої чи професійної мети. Ця технологія сфокусована на досягненні чітко визначених цілей замість узагальненого розвитку. Це можуть бути різні техніки перефразування, слухання, формулювання питань, уточнення, які допомагають людині змінити перспективу й побачити нові шляхи вирішення проблем, досягнення бажаної мети. Коучинг сприяє реалізації особистих цілей (учень, педагог, представник громади), підтримує індивідуальний та груповий розвиток, підвищує рівень професійної компетентності педагогічного колективу, забезпечує позитивний зворотний зв'язок. Отже, коучинг – це особлива система підтримки працівників (у нашому випадку – учасників громадсько-державного управління), яка допомагає домогтися позитивного результату й розкрити потенціал людини. Для керівника навчального закладу це модель взаємодії школи і громади, завдяки якій він має змогу підвищити рівень мотивації та відповідальності, як власної, так і всіх учасників громадсько-державного управління.

Випробуваною на власному досвіді та досвіді керівників шкіл – членів АКШУ є технологія *взаємонавчання «рівний – рівному»*, зміст якої адаптований та вдосконалений завдяки участі в міжнародних проектах. Ця технологія забезпечує діяльнісний, індивідуальний, соціокультурний підходи до розвитку й

саморозвитку не тільки вчителя, а й інших учасників навчально-виховного та управлінського процесу через організацію безперервного навчання. Вона дає можливість ефективно використовувати організаційні механізми управління під час організації навчання та розвитку навичок щодо впровадження громадсько-державного управління, спілкування й навчання в малих групах на принципах взаємної довіри, передбачає навчання діяльності через систему активних дій тренерів-наставників з-поміж досвідчених учителів чи представників громадськості або тренерів з молодих учителів (тривале спілкування, молодих учителів чи лідерів учнівського (батьківського) самоврядування). Найважливішими перевагами цієї технології є: значна кількість спільно проведеного часу і спілкування, належність суб'єктів до однієї референтної групи і добре знання проблем свого оточення, використання у взаємодії так званої субкультурної мови, брак потреби в додаткових ресурсів для навчання. Відбуваються обмін ідеями, підвищення рівня кваліфікації, налагодження стосунків за правилами соціального партнерства.

Процес взаємонавчання «рівний-рівному» є унікальним і ефективним. Він може відбуватися за такими типами:

- залучення двох чи більше учасників управління до спільного спостереження за навчальним процесом у класі чи проведенням виховного заходу (взаємонавчання здійснюється за таким алгоритмом: попередня консультація, спостереження за спеціально розробленою програмою, підсумкова консультація. Запрошений (чи запрошені) виконує роль тренера);
- залучення двох чи більше колег або навіть формування групи (інших учасників процесу) до спільного розроблення методичних матеріалів, концепцій, планів розвитку закладу тощо;
- тематичний обмін інформацією між учителями, батьками й членами учнівського самоврядування, представниками громадськості у формі коротких повідомлень. За такого підходу взаємонавчання розглядається як процес, що складається переважно з оповідно-розмовних актів. Важливою

особливістю цього типу є забезпечення максимально комфортної атмосфери під час обміну інформацією;

- проведення спільних педагогічних досліджень учасниками експериментальної, науково-дослідної роботи. За такого типу один із учасників команди дослідників висуває низку гіпотез щодо обговорення практичної роботи у класі, школі, з окремими категоріями суб'єктів і розробляє план їх перевірки, запрошуючи колег до обговорення плану, а потім до проведення відповідних досліджень. Обов'язковим є спільне обговорення і аналіз отриманих даних;
- «бесіда під час прогулянки». Суть цього типу полягає в наданні допомоги молодим учителям, новообраним головам батьківської громади, лідерам учнівського самоврядування, представникам громадськості. Це здійснюється з метою залучення всіх до професійного зацікавленого діалогу з питань участі в громадсько-державному управлінні навчальним закладом. Цей тип допомагає встановити довірливі стосунки між учасниками управління, допомагає інтегрувати набуття нових знань із поширеною управлінською практикою і заохочує до створення нових моделей та практик;
- рольова гра, за допомогою якої набувають певних навичок в ігровій формі. Цей тип дає змогу проаналізувати альтернативні способи дії, завдання для виконання, відпрацювати певні види поведінки та методи роботи перед тим, як розпочати їх застосування в реальному житті. Рольова гра сприяє набуттю впевненості у своїх силах під час практичних дій або репетиції певної події, допомагає закріпити засвоєні знання і вміння шляхом забезпечення зворотного зв'язку;
- колективні презентації, спрямовані на представлення нової інформації, нових результатів із конкретного практичного аспекту теми, яка є предметом навчання чи діяльності. Для того щоб презентація була успішною, група учасників має заздалегідь потренуватися в її підготовці та проведенні, аби мати впевнений вигляд і відповідно почуватися, заздалегідь організувати всі умови для презентації, вміти підтримувати зворотний

зв'язок, виявляти гнучкість, бути готовим до непередбачуваних обставин та ін. Тобто це ефективне набуття нових знань і досвіду, формування спільних цінностей, які визнаються всіма, – розвиток і саморозвиток професійної компетентності, активності та зацікавленості учасників спільного процесу.

Як свідчить проведене нами дослідження, ефективною технологією конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління є *участь у роботі громадських освітніх організацій, спілках, громадських об'єднань, асоціаціях*. Це дає можливість встановлювати контакти й обмінюватися досвідом, отримати взаємне визнання, самоствердження, отримання відповідей на питання, які цікавлять і потребують вирішення, апробувати нові способи діяльності, змінити уявлення про себе, що стимулює самооцінку й погляд на себе і свою діяльність з боку. Це підтверджує досвід діяльності Асоціації керівників шкіл України – громадської освітянської організації, створеної у 1993 р., активні члени якої досягають значних успіхів і є ефективними сучасними менеджерами і справжніми лідерами [42].

Заслуговує на особливу увагу та може бути ефективною для конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління у ЗНЗ *японська технологія «кайдзен» (поліпшення)*. «Кай» з японської – зміни, «зен» – добре. Це японська філософія чи практика, яка фокусується на вдосконаленні процесів виробництва, допоміжних бізнес-проектів і управління, а також усіх аспектах життя. Це неперервне поліпшення методів роботи, підвищення особистої ефективності та ефективної діяльності всіх суб'єктів, яке стає можливим завдяки активній участі кожного в тому, що робить компанія і в тому, як вона це робить. Вперше «кайдзен» була застосована в японських компаніях після Другої світової війни в проектному менеджменті, поступово розвинувшись у методологію управління інноваційними проектами і програмами. Починаючи з 1986 р., цей термін був прийнятий для означення однієї з концепцій менеджменту. Нині нею користується весь світ. Школа сьогодні працює в умовах ринкової економіки, і багато речей з галузі загального менеджменту будуть ефективними в управлінській діяльності керівника, у запровадженні громадсько-державного

управління. Нам видається, що технологія та принципи «кайдзен» є чудовою знахідкою для конструювання організаційних механізмів громадсько-державного управління навчальним закладом і відповідають вимогам до цієї діяльності. Стисло назвемо їх, оскільки переконатися в можливості користі від їх використання та вивчити зміст кожного принципу може кожний зацікавлений фахівець:

- фокус на клієнтах (у нашому контексті – це замовники освітніх послуг);
- безперервні зміни в усіх сферах (організації навчально-виховного процесу, навчально-методичному забезпеченні, у структурі управління, делегуванні повноважень, готовності брати на себе відповідальність за організацію і результати, рівнях участі громадськості та її активності, формуванні міжособистісних професійних стосунків, діалогічності тощо);
- відкрите визнання проблеми та спільне обговорення (визнання наявності проблем та організація їх обговорення з усіма зацікавленими сторонами, знаходження порозуміння та узгодженості у прийнятті управлінського рішення, організація взаємодії процесів, визначення провідних об'єктів громадсько-державного управління, призначення суб'єктів діяльності тощо);
- заохочення до відкритого обговорення, пропагування відкритості (пошук способів і методів ефективної взаємодії кожного учасника навчально-виховного та управлінського процесів як особистостей, інтегрування запозиченого та власного досвіду, спільний пошук та проектування освітніх та життєвих ситуацій);
- створення робочих команд (управлінські команди: прогнозувальні, проектні, функціональні, лідерські, методичні та ін.);
- управління проектами у міжфункціональних командах;
- ротація; формування стосунків підтримки між усіма учасниками процесу управління; розвиток по горизонталі (особистий досвід кожного має бути здобутком усього колективу);
- розвиток самодисципліни (уміння самоконтролю, повага як до себе, так й інших);

- постійне самовдосконалення;
- інформування кожного співробітника, учня ,батька, представника місцевої громади тощо;
- делегування повноважень кожному співробітнику (делегування повноважень учасникам управлінського процесу в плануванні, організації діяльності, моніторингу, оцінюванні, контролі);
- взаємонавчання й взаємозаміна (членів педагогічного колективу, команди адміністрації закладу, у певних ситуаціях учнівського і батьківського самоврядування);
- розгляд управління як процесу, що починається з планування та порівняння плану з результатом;
- аналіз діяльності на підставі фактів;
- своєчасна ліквідація основних причин недоліків і запобігання рецидивам рецидивам (не варто плутати причину з її виявами);
- якомога скоріше вбудовування якості в процес (перевірка не створює якості); стандартизація (потрібні методи, які дають змогу закріпити досягнуті успіхи).

За технологією «кайдзен» співробітники (а для нас усі учасники управління) є стратегічним ресурсом, на якому ґрунтуються сподівання і надії закладу, та водночас – це люди з їхніми цілями, потребами, проблемами. Заслужують на увагу методи реалізації цієї технології. Японці називають їх методами становлення та розвитку «людських ресурсів»: *метод неформального спілкування керівництва з підлеглими («дружнього поплескування по плечу»)*, який вважається найефективнішим, що підтверджують і наші дослідження; *метод «відвертих бесід на робочих місцях»*, спрямований на підсилення почуття гідності у рядових працівників, що стимулює до кращої роботи; *метод «внесення пропозицій»*, або *«система ящиків для пропозицій»*, з метою заохочення суб'єктів; *організація консультацій з особистих питань; спільне проведення дозвілля всіма членами колективу*. Методи технології «кайдзен» мають певну подібність до інших технологій, що свідчить про їхню ефективність.

Надзвичайно ефективною технологією конструювання та реалізації організаційних механізмів громадсько-державного управління ЗНЗ є відомий всім *діалог*. Саме ця технологія покладена в основу налагодження ефективної співпраці, досягнення консенсусу, а отже, і результативності. У чому цінність діалогу? Він заохочує людей висловлюватися, учить і спонукає слухати, сприяє уточненню власної та чужої позиції. Діалог – процес думання, механізм розв’язування проблем, спільного пошуку необхідного рішення. Це взаємна допомога в розв’язанні проблеми, шлях до набуття нових знань і умінь, не тільки говоріння, а й перехід до конкретної справи. Недарма говорять, що одна голова добре, а дві – краще. Впровадження громадсько-державного управління навчальним закладом та по всій вертикалі освіти як управлінської інновації потребує конструктивного обговорення, пошуку оптимальних рішень, згоди й співпраці всіх дійових осіб – від учителів, учнів, батьків до адміністрації шкіл та органів управління освітою на всеукраїнському та місцевому рівнях. Ще зі школи всі знають, що діалог – це бесіда між двома людьми (з грец. *logos* – слово, мова, причина, та *dia* два). Сьогодні діалог використовується не лише як розмова між двома особами, а значно ширше: як діалог між учителем та учнями, керівником і підлеглими, між адміністрацією школи та представниками батьківської громади, у суспільстві тощо.

Діалог під час конструювання й запровадженні організаційних механізмів громадсько-державного управління може стати сукупністю технологій. Його можна застосовувати як *метод «Мозковий штурм»* у процесі тренінгового навчання для обговорення як усіма учасниками, так і в малих групах. Його мета – сформулювати якомога більше ідей на задану тему. «Мозковий штурм» проводиться у два етапи: на першому формулюються ідеї, на другому відбувається їх оцінювання. Зазвичай для запису ідей використовується дошка або фліпчартний папір. Записи ведуться так, аби всі могли бачити їх. Це стимулює мислення й допомагає відбирати кращі ідеї для їх оцінювання на другому етапі.

Часом корисно для формулювання ідей поділити учасників на малі групи, а потім об’єднати їх для подальшого обговорення й оцінювання у складі всієї групи.

Ефективно залучити до малих груп і педагогів, і учнів, і батьків. Вони можуть також вносити пропозиції від певної категорії учасників. Наприклад, одна збірна група виступає в ролі вчителів, друга – в ролі батьків, третя – від імені учнів, хоча в складі кожної є представники всіх категорій.

Для ефективного «мозкового штурму» корисно також виокремити два типи ідей, запропонованих учасниками – таких, що здаються на перший погляд найімовірнішими для реалізації та, навпаки, – найімовірнішими. Також поділ може бути продуктивно використаний для початку обговорення та оцінювання ідей. Застосування найімовірніших відповідей спонукає розглядати питання в різних аспектах, реалізувати нестандартний підхід та враховувати оригінальні погляди. Стимулювати вироблення ідей можна й в інший спосіб: записати кілька різних, але взаємопов'язаних питань з теми обговорення на окремих аркушах фліпчартного паперу або на папері плакатного формату й розвісити їх на стінах аудиторії. Учасники, пересуваючись по колу між цими аркушами, записують свої ідеї.

Для підбиття підсумків засідання може бути застосований різновид кооперативної діяльності «Ланцюжок цінностей». Його використовують для того, щоб виявити думки учасників із проблемних питань, де можливі різні відповіді, тобто різні ступені згоди чи незгоди з певною заявою чи твердженням. Цей метод дає змогу вчитися визнавати та поважати розбіжності в думках, відстоювати свої переконання, привертати увагу до певного проблемного питання, з'ясовувати думки учасників, а також усвідомлювати, що з одного питання можуть бути неоднакові думки. Це дає можливість навчати суб'єктів управлінського процесу вмінню формулювати свої думки та аргументувати їх на користь своєї думки, створити командний дух тощо.

3.2. Взаємозалежність стилю керівництва та ефективності організаційних механізмів громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом

Ефективне керівництво сучасним загальноосвітнім навчальним закладом – це впровадження громадсько-державного управління, це гнучке управління вільними «духом», розвиненими, високо компетентними, з належною культурою поведінки вчителями та іншими працівниками, учнями та їхніми батьками, місцевою громадою, які зможуть відчувати себе комфортно в освітньо-культурному середовищі закладу лише за умови вільного вибору, наявності можливостей для самореалізації, глибокої поваги до особистості.

Д. Карнегі у книзі «Як знаходити друзів і впливати на людей» написав практичні поради й приклади спілкування для різних ситуацій: на роботі, у побуті, етичні питання сім'ї і шлюбу. На перше місце автор ставить вимогу доброзичливості, наявність посмішки, що магічно діє на людей. У американських організаціях заборонено робити зауваження співробітникам, щоб не псувати настроїв працюючим. Японці вважають, що у насупленого, непривітного, похмурого керівника немає шансів тривалий час залишатися на своїх посадах та ефективно керувати підлеглими для досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

В освітньому менеджменті є чимало різних визначень, які стосуються управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Як відомо, керівник навчального закладу (директор школи) повинен бути сьогодні не тільки менеджером з відповідним и характеристиками, але повинен бути здатним переконувати підлеглих та громадськість у своїх намірах і планах, уміти ці наміри і плани реалізовувати, тобто бути лідером.

Надзвичайно важливим питанням у забезпеченні інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу як соціального інституту, який спроможний виконувати поставлені перед ним суспільством і замовниками освітніх послуг завдання є стиль управлінської діяльності керівника. Для визначення, яким має бути стиль управління керівника, що повинен уміти і мати бажання конструювати ефективні організаційні механізми впровадження громадсько-державної форми управління як найефективнішої, нами обрано для праці видатних зарубіжних учених, які студіювалися учасниками українсько-

голландського проекту «Україна – Нідерланди. Освіта і менеджмент» і які ми вважали необхідними саме для цієї роботи.

Учасникам проекту пощастило навчатися в Амстердамському університеті і працювати в Україні з видатним ученим Пітером Карстаньє, який для нас є великим авторитетом. П. Карстаньє, В. Рутерфорд, К. Лейтвуд, Д. Монтгомері умовно поділили керівників навчальних закладів на дві групи відповідно до завдань і функцій, які вони виконують і називають їх: адміністративні керівники та освітньо орієнтовані керівники [66; 68; 71].

Адміністративно орієнтовані керівники навчальних закладів основну увагу приділяють фінансовим й адміністративним аспектам управлінської діяльності. Вони створюють умови, сприятливі для нормального функціонування навчального закладу, докладають значних зусиль, щоб забезпечити його гідне фінансування. Такий керівник менше уваги приділяє якості навчання, змісту освіти, підвищенню професійного рівня педагогічного колективу, зосереджений на господарських питаннях. У закладах із адміністративним типом керівництва вчителі працюють ізольовано один від одного, не відчують впливу керівника щодо координації навчально-виховного процесу або прийняття рішень стосовно викладання, навчання й виховання учнів. Такі навчальні заклади автори називають «малоефективними». Основною метою професійної управлінської діяльності керівників «малоефективних» навчальних закладів є підтримання в них порядку.

Освітньо орієнтовані керівники основну увагу зосереджують на таких видах діяльності, які можуть позитивно впливати на освітній процес. Вони постійно шукають нові технології, форми і методи, технології забезпечення якості освітнього процесу. Такі навчальні заклади є «ефективними», що свідчить також про наявність сформованого стилю керівництва. Їхні керівники спрямовують зусилля на забезпечення здобуття якісної освіти всіма учнями, допомагають педагогічним працівникам підвищувати рівень професійної компетентності та адаптують їхнє викладання до вимог змінного учнівського контингенту, створюють умови для підвищення результативності освіти [66].

Керівники, які очолюють «ефективні» навчальні заклади, провідними напрямками управлінської діяльності обирають: організацію колективної роботи щодо прийняття управлінських рішень з питань навчання і виховання, розвитку навчального закладу (методів навчання, навчально-методичного забезпечення, стратегій та процедур оцінювання, навчально-методичного забезпечення й відповідних ресурсів); забезпечення ефективної діяльності відповідно до стратегічних планів розвитку, його спеціалізації та місії навчальних планів і програм; стимулювання та заохочення педагогічних працівників до подальшого підвищення кваліфікації, надання їм підтримки в цьому, перевірка досягнення очікуваних результатів; позитивне оцінювання успіхів і досягнень учнів, спонукання педагогічних працівників до такої самої поведінки; створення в ЗНЗ позитивного соціально-психологічного клімату, який сприяв би підвищенню мотивації до навчально-виховної діяльності, виявленню і розвитку здібностей та обдарувань учнів і вчителів; концентрують увагу на освітньому процесі, навчальних планах і програмах, рівні викладання та професійного розвитку педагогічного колективу.

Для освітньо орієнтованого керівництва ЗНЗ характерна колегіальна модель, яка містить консультаційні структури, що дають змогу здійснювати дво- та багатосторонні консультації, обговорення якості викладання навчальних предметів і забезпечують адекватне організаційне середовище для такого управління. Тому керівник ЗНЗ, який хоче зосередити увагу на освітніх проблемах, має сформувати відповідну організаційну культуру навчального закладу, що забезпечить таку діяльність, тобто здійснювати громадсько-державне управління.

К. Лейтвуд і Д. Монтгомері розробили класифікацію чотирьох типів поведінки керівників навчальних закладів: адміністративний керівник («адміністратор»); керівник, орієнтований на людей («філантроп»); керівник, орієнтований на зміст навчання («програмний менеджер»); керівник, який розв'язує проблеми («системний розв'язувач проблем») [68].

Адміністратор – керівник, якому важливо мати добре організований навчальний заклад, що ефективно функціонує. Процес прийняття рішення таким керівником характеризується автократичністю, реактивністю, непослідовністю, без урахування зворотного зв'язку.

Філантроп зосереджується на забезпеченні позитивних, сприятливих міжособистісних професійних стосунків у колективі. Підвищена увага до стосунків, створення сприятливої атмосфери, уникнення конфліктів знижують результативність роботи щодо досягнення спільної мети діяльності. ЗНЗ на чолі з такими керівниками переважно малоефективні.

Програмний менеджер фокусує увагу на організації навчально-виховного процесу (меті навчання, рівні викладання навчальних предметів та можливостях учнів). Цей тип керівника зустрічається в «ефективних» навчальних закладах.

Системний розв'язувач проблем – керівник, який систематично виявляє та розв'язує проблеми, актуалізує цілі навчального закладу, обирає стратегії, які найефективніше сприяють досягненню поставлених цілей. Це гнучкий керівник, обізнаний з великою кількістю технік прийняття рішень і здатний застосовувати їх у найкращий спосіб відповідно до мети і ситуації. Такий керівник використовує різні стратегії залежно від обставин. Саме такий керівник, на наш погляд, зможе конструювати організаційні механізми громадсько-державного управління.

Узагальнивши класифікації К. Лейтвуда і Д. Монтгомері, видатний учений-психолог К. Левін визначив два типи керівництва як соціального явища: структуроване й турботливе [69].

За структурованого типу управління керівник детально планує всю діяльність навчального закладу, спрямовує роботу колективу на виконання завдань навчально-виховного процесу, розподіляє обов'язки, визначає чіткі посадові інструкції та складає графіки робіт, організовує, координує та контролює діяльність усіх підрозділів.

Турботливе керівництво, навпаки, передбачає створення керівником таких умов, які забезпечують особистий добробут членів педагогічного колективу. Такий керівник підтримує співпрацю, позитивні контакти та міжособистісні

стосунки, спілкується з працівниками на партнерських засадах. Увага до підлеглих – це повага до ідей та почуттів співробітників, піклування про їхні статусно-рольові характеристики та умови праці, встановлення довірливих стосунків. Керівники такого типу культивують відкритість і товариськість.

У цій типології дослідники вирізняють чотири типи керівництва, які передбачають поєднання таких характеристик: високий ступінь структури – високий ступінь уваги; високий ступінь структури – низький ступінь уваги; низький ступінь структури – високий ступінь уваги; низький ступінь структури – низький ступінь уваги.

У практиці управлінської діяльності *найефективнішим вважається стиль керівництва, який характеризується поєднанням високого ступеня структури та високого ступеня уваги до своїх співробітників і всіх учасників освітнього процесу, зокрема й громадськості.*

Класичне дослідження стилів керівництва в закладах освіти здійснив К. Левін. Він характеризує такі стилі керівництва та відмінності між ними: автократичний, демократичний і ліберальний [69].

На його думку, *автократичний (авторитарний) стиль* керівництва визначається тим, що такий керівник сконцентрує всю владу в своїх руках, використовуючи законні повноваження, здійснює управлінський вплив, який базується на заохоченні та спонуканні. Встановлення правил спілкування, розподіл обов'язків, функцій він здійснює без урахування думок інших. Жорстко регламентує завдання, під час роботи критикує виконавців, кожне завдання дає поетапно. Суб'єктивний у судженнях, відокремлює себе від колективу, крім тих моментів, коли показує, як треба працювати. Авторитарний стиль К. Левін назвав жорстким.

Демократичний стиль керівництва характеризується тим, що керівник делегує повноваження учасникам навчально-виховного процесу, співробітникам, підтримує їхню участь в управлінні навчальним закладом і, впливаючи на підлеглих, покладається на референтну та експертну владу. Демократичний керівник об'єктивний у критиці й заохочуванні, активно залучає учасників

навчально-виховного процесу до обговорення питань, які їх стосуються. Це більш людський стиль компетентного керівника за активної участі учасників процесу. Результати його роботи високі, робота може продуктивно продовжуватися і за його відсутності. Колектив працює творчо, з інтересом, усвідомлюючи загальну мету діяльності. При цьому відбувається активне професійне міжособистісне спілкування між членами колективу, створюється й підтримується сприятлива доброзичлива атмосфера. За *ліберального стилю* керівництва висуваються низькі вимоги до підлеглих із використання таких засобів впливу, як прохання, інформування тощо. Керівник ухиляється від особистої участі в організації діяльності закладу, розробленні програм його розвитку, контролі, не оцінює виконану роботу. Колектив працює, як може, без належної чіткої спрямованості та розуміння кінцевої мети діяльності, а отже, й результати роботи невисокі. К. Левін назвав цей стиль «лесеферським» (від фр. *Laisser-faire* – невтручання, потурання).

Авторську характеристику стилів управління за К. Левіном з поясненнями їх змістового наповнення, наведено в табл. 3.

Класифікацію стилів керівництва та відмінності між ними, здійснену К. Левіном, підтвердили дослідження вчених у багатьох інших країнах. Його класифікація стала популярною й активно використовується в сучасній освітній практиці як важливий чинник удосконалення роботи керівників освітніх організацій. Для запровадження ефективного громадсько-державного управління нами обрано демократичний стиль керівництва.

Цікавою для нашого дослідження є типологія Р. Блейка і Дж. Моутона, яка містить п'ять стилів керівництва. Це одна з найвідоміших у світі типологій. Вона має назву «координатна сітка управління». Основою для такої класифікації автори обрали два виміри: «турбота про людей» і «турбота про виробництво». Зрозуміло, що ці виміри не виключають один одного, адже керівник повинен однаковою мірою турбуватися про людей і про заклад, який він очолює, тоді буде позитивний результат [64].

Авторська класифікація стилів за К Левіном

<i>Назва стилю</i>	<i>Переваги +</i>	<i>Недоліки –</i>
Авторитарний або автократичний	Продуктивність праці може бути вищою в роботі (за присутності керівника), позитивним є забезпечення економії часу	<p>Встановлення правил спілкування, технік, методів, розподіл обов'язків і функцій без урахування думок колег, жорстка регламентація завдань, різка критика під час роботи співробітників, поетапне надання кожного завдання і працівники не знають кінцевої мети, що знижує рівень якості роботи, суб'єктивне судження (одних багато хвалять, інших – безпідставно критикують), відмежування керівника під час виконання роботи, крім тих випадків, коли демонструє, як це треба робити, спостерігається недоброзичливість.</p> <p>Ворожість у колективі, напруження спрямовується на найслабшого «цапа-відбувайла», жорстке придушення ініціативи, гласності, негуманне ставлення до співробітників. Колектив працює тільки в присутності керівника, співробітники негативно сприймають жорсткий автократичний стиль управління, через відсутність довіри до їхніх рішень, не визнаються досягнення та внесок у загальну справу</p>

<p>Демократичний</p>	<p>Колегіальне прийняття управлінських рішень, гуманізація керівництва, активне залучення учасників навчально-виховного процесу до вирішення всіх важливих питань життєдіяльності закладу, об'єктивний у критиці, постійна моральна підтримка та формування позитивних міжособистісних стосунків. Позитивна реакція на такий стиль керівництва колективу, співробітники докладають однакових зусиль до виконання завдань як за присутності, так і за відсутності керівника. Працівники здатні визначати спільну мету діяльності, їхня участь в управлінні більш активна й конструктивна, тепла та доброзичлива атмосфера, сприятливий морально-психологічний клімат, активне й продуктивне спілкування між членами колективу, повага до їхніх ініціатив і пропозицій, адекватне сприйняття й оцінка ініціатив, зворотний зв'язок сприяє мотивації та підвищенню якості майбутніх пропозицій і рішень, підвищується стандарт виконання обов'язків, консенсус, компроміс, похвала та критика поєднуються з порадами, розпорядження та заборони у формі інструкцій, позиція керівника-лідера всередині колективу, ототожнення особистих цілей керівника з цілями розвитку ЗНЗ</p>	<p>Колегіальне прийняття рішень і діяльність потребують більше часу на виконання роботи; хоч стосунки кращі, але продуктивність праці є нижчою, ніж при авторитарному керівництві</p>
----------------------	--	---

Ліберальний	Невтручання у кваліфіковану працю співробітників є скоріше позитивною, ніж негативною ознакою	Керівник неспроможний організувати колектив на розроблення планів розвитку навчального закладу, ефективного виконання обов'язків, завдань, не здатний спрямовувати й оцінювати діяльність підлеглих, що дезорганізує підлеглих, результати роботи найгірші
-------------	---	--

Автори наводять п'ять моделей індивідуального стилю управління: «управління командою», або мотиваційний; «управління заміським клубом», або «турботливий»; «управління, основаного на повноваженнях», або «управління», або «адміністративний»; «поганого управління», або «пасивний», «стиль невтручання».

Стиль *«управління командою», або мотиваційний,* вважається найефективнішим, оскільки завдання виконуються завдяки спільним зусиллям членів колективу, що свідчить про високий рівень сформованості організаційної культури навчального закладу та керівника, який має чітко виражений індивідуальний стиль управління, гуманістичну позицію. За такого стилю керівник погоджує з учасниками навчально-виховного та управлінського процесів стратегію розвитку навчального закладу, цілі та очікувані результати, здійснює моніторинг проміжних результатів діяльності, з'ясовує причини невдач та прорахунків у виконанні завдань, сприймає конфліктні ситуації спокійно й прагне їх врегулювати, залучає персонал та громадськість до прийняття управлінських рішень з питань діяльності закладу.

Стиль *«управління заміським клубом», або «турботливий»,* характеризується тим, що основний акцент в управлінській діяльності керівника робиться на потребах членів колективу, а не на результатах їхньої навчально-виховної та іншої діяльності. Керівник хоче подобатися підлеглим, хвалить їх, прагне, щоб усім було добре, піклується про людей, може не помічати незадовільного виконання службових обов'язків. Він схильний до спільного прийняття рішень, колективного управління.

Стиль *«управління, оснований на повноваженнях, або самовпевнений»* характеризується орієнтацією управління тільки на виконання завдань відповідно до функціональних обов'язків. Керівник хоче, щоб усе виконувалося відповідно до його бажань. Такий керівник більше говорить, ніж слухає і чує інших, його не дуже цікавлять думки й почуття співробітників та учнів. Він систематично перевіряє роботу працівників і поводить себе агресивно, якщо йому щось не подобається.

Стиль *«серединного управління», або «адміністративний»*, характеризується однаковою увагою керівника і до працівників, і до виробничих проблем. Керівник підтримує наявну систему, робить усе, як записано в документах, урівноважений, його рішення продумані. Він просто виконує функціональні обов'язки, є добросовісним, але не творчим чи інноваційним керівником. Його поведінку й позицію легко передбачити.

Стиль *«поганого управління», або «пасивний», стиль невтручання»*, означає відсутність філософії управління. Керівництво навчальним закладом здійснюється з докладанням мінімальних зусиль для забезпечення міжособистісних професійних стосунків, які вже склалися в колективі, та виконання завдань навчального закладу, тобто просто його функціонування. Такий керівник не робить більше, ніж записано у функціональних обов'язках. Він не тільки не прагне до змін, а й чинить їм спротив. За відсутності контролю може недбало виконувати свої обов'язки. Завжди чимось незадоволений: учнями, владою, іншими людьми, умовами праці тощо.

Для цього дослідження інтерес становить класифікація основних ролей лідера-керівника, яку представили відомі зарубіжні вчені Р. Квін, С. Файєрман, Н. Діксіт. Ці вчені визначили вісім таких ролей, які виконує чи може виконувати керівник закладу: виробник (продюсер), той, що спрямовує (директор), посередник (брокер), інноватор, помічник (фасилітатор), наставник (ментор), контролер, координатор [67].

Їх класифікація, на нашу думку, може бути використана керівниками загальноосвітніх навчальних закладів для самоосвіти керівників, самооцінювання та самовдосконалення управлінської діяльності та особистісного розвитку

Виробник – це орієнтований на освітні та управлінські завдання керівник навчального закладу, який має високу мотивацію, енергію та відчуває особисте покликання до управління. Він заохочує підлеглих до професійного зростання, до відповідальності за результати діяльності, підтримує високу продуктивність праці, доводить до завершення заплановане, дає чіткі вказівки і настанови, проводить інструктаж перед виконанням поставлених завдань, організовує діяльність, контролює й оцінює роботу.

Той, що спрямовує (директор), через визначення цілей планування діяльності закладу роз'яснює підлеглим свої наміри, сподівання та очікувані результати. Він має бути вольовим і рішучим, наполегливим і цілеспрямованим. Такий керівник окреслює проблему, вибирає альтернативні шляхи її розв'язання, визначає цілі, розподіляє ролі, дає вказівки та інструкції, проводить коригування, оцінює виконання.

Посередник (брокер) зосереджується на зовнішній законності та отриманні ресурсів. Велику роль відіграють мова, імідж, репутація, зовнішність. Такий керівник повинен уміти контактувати із зовнішнім середовищем, здійснювати маркетингові дослідження, діяти в ролі спікера й посередника, уміти вести переговори, забезпечувати ресурси.

Інноватор має сприяти адаптації та впровадженню змін у навчальному закладі. Це творчий мрійник, який має стратегічне бачення розвитку очолюваного закладу і створює умови для його реалізації.

Помічник (фасилітатор) – активізатор і спрямовувач колективних зусиль, сприяє порозумінню, командній роботі, уміє організовувати міжособистісні стосунки. У цій ролі керівник орієнтується на процес.

Наставник (ментор) розвиває турботу про людей та позитивно ставиться до них. У цій ролі керівник повинен бути уважним, чуйним, відкритим, справедливим. Він вислуховує людей, підтримує, демонструє довіру, розглядає

людей як ресурс і сприяє підвищенню професійного рівня, подальшому розвитку підлеглих.

Контролер (монітор) здійснює аналіз, працює з щоденною інформацією, стежить за роботою підлеглих, визначає відповідальних за певні ділянки роботи, знає про все, що відбувається в усіх підрозділах, контролює виконання підлеглими функціональних обов'язків.

Координатор підтримує систему загалом і забезпечує безперебійність та безперервність її роботи. Керівник у цій ролі повинен бути дуже надійною й відповідальною людиною. Він забезпечує послідовність і наступність у роботі, запобігає зривам, координує процес та його результати, пропонує координаційні плани й заходи щодо покращання роботи.

Для ефективного конструювання та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління у навчальному закладі нами виокремлено як провідний, стиль керівництва – виробник, хоч у практичній діяльності директору школи доводиться використовувати й інші стилі залежно від ситуації та необхідності.

Для цього дослідження важливим є визначення типів лідерів, запропоноване Н. Тічі та Д. Ульріхом [70].

Вони представили характеристики таких типів лідерів, як: трансакційні керівники, харизматичні лідери, трансформуючі лідери, інтерактивні лідери, сервісні керівники та визначили їхні стилі керівництва .

Трансакційні керівники пояснюють підлеглим характер визначених цілей і завдань. Вони створюють структури, забезпечують винагороду, турбуються про підлеглих. Сильною стороною таких керівників є можливість забезпечення функцій управління. У них розвинене почуття обов'язку перед організацією та усвідомлення встановлених норм і правил. Вони працелюбні, пишаються добре відрегульованою роботою.

Харизматичні лідери здатні мотивувати співробітників до покращеної діяльності. Вони здатні зміцнити віру в досягнення високих результатів, створюють атмосферу змін, стимулюють людей, справляючи емоційний вплив на

підлеглих, мають власне бачення майбутнього, яке вміють передати колегам. Такі люди здатні до самопожертви, надихати ідеєю, відійти від традиційності. Їх приваблюють соціальні рухи.

Трансформуючі керівники нагадують харизматичних лідерів, але характеризуються особливими здібностями щодо інновацій та впровадження змін. Такий лідер забезпечує якість зусиль віддачі підлеглих, якої неспроможний домогтися харизматичний або трансакційний лідер. Основними ознаками трансформуючого лідера є: харизма, інтелектуальна стимуляція, турбота про задоволення емоційних потреб кожного працівника, бачення перспективи, творчість, здатність добору та підготовки талановитих людей. Вони наділені здатністю керувати трансформаціями цілей, структур і управління людьми.

Інтерактивні лідери турбуються про досягнення консенсусу, участь у роботі всіх членів колективу, налагодження взаємодії і взаєморозуміння між ним. Концепція інтерактивного керівництва розвиває ідею про те, що прагнення досягти цілей організації збільшує можливості працівниками особистих цілей. Жінки-керівники використовують інший стиль управління, ніж чоловіки-керівники. Чоловіки схильні до конкуренції та індивідуалізму, надають перевагу роботі по вертикалі та ієрархії. Вони часто самі визначають свій стиль управління як діловий, трансакційний, спираються на функціональні обов'язки й посадові повноваження. Жінки-керівники можуть володіти такими самими якостями, але схильні демонструвати інтерактивну поведінку й акцентувати на ній. Їхній стиль управління є ефективнішим у корпоративному оточенні.

Щодо *сервісних керівників*, то розуміння управління як сервісу (обслуговування) передбачає піклування менеджера про задоволення потреб працівників, що праця має задовольняти потреби кожного з них настільки, наскільки працівник виконуватиме свої робочі завдання. Керівники сервісного типу здійснюють управління на двох рівнях: забезпечують досягнення працівниками власних цілей і виконання загального завдання організації.

Польські науковці Б. Валькевич та Е. Кендрацька рекомендують концепцію, яка передбачає, що стиль керування є гнучким і пристосованим для певної

ситуації. Під час вибору стилю керування *важливим фактором є сукупність орієнтації на людей та на завдання й зрілість команди*. Автори вважають, що керівнику навчального закладу важливо володіти такими стилями управління:

- *інструктивний* (директивний) – надання конкретних інструкцій, чітке визначення посадових обов'язків та систематичний контроль. За інструктивного стилю керівництва орієнтація на завдання є високою, а на людей – низькою;
- *дорадчий* (ведучий) передбачає спільне обговорення методів і способів діяльності, прийняття колегіальних рішень;
- *делегуючий* передбачає, що більшість завдань і обов'язків педагогічні працівники виконують самостійно й самі контролюють досягнення результатів. Керівник делегує повноваження та відповідальність і виконує роль представника інтересів колективу. Орієнтація на завдання й на людей – низька, що свідчить про неефективність цього стилю;
- *мотивуючий* (підтримуючий) передбачає надання права учасникам навчально-виховного процесу вибирати самостійно способи досягнення мети, здійснювати самоконтроль. Керівник піклується про міжособистісні стосунки серед учасників навчально-виховного процесу, заохочує коментувати та надавати зворотну інформацію, мотивує колег, допомагає розв'язувати проблеми.

Ми підтримуємо позицію авторів, що найефективнішим є *дорадчий* (ведучий) стиль керування, що залежно від ситуації може використовувати інші стилі, особливо мотивуючий, для успішного виконання завдання з учасниками процесу та аналізу результатів роботи, встановлення особистих контактів із кожним з учасників, постійні консультації. Орієнтація на завдання й орієнтація на людей – висока [56].

Таким чином, ефективність управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу залежить від сформованого в нього стилю керівництва та розвитку управлінського лідерства, загальної й педагогічної культури керівника та рівня організаційної культури очолюваного ним закладу.

На підставі аналізу наукової літератури та визначень, які дають різні автори поняттю «стиль керівництва», можна узагальнити такі його основні характерні ознаки: це система способів, сукупність методів, прийомів, які застосовує керівник ЗНЗ; індивідуальні риси особистості керівника, які виявляються в управлінській діяльності, у спілкуванні з підлеглими, керівниками, батьками, учнями, вчителями, ставленні до них. До характеристик індивідуального стилю керівництва належать також типові, узагальнені способи управління, їхня спрямованість на досягнення визначених цілей і виконання завдань [34; 45; 50; 55; 68; 69; 71].

В авторській інтерпретації стиль керівництва – це система методів, прийомів і засобів, позицій і поведінки, які переважають в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу (лідера й менеджера), а також його індивідуальні особливості їх вибору та застосування, що залежать від сформованого рівня його педагогічної культури в органічній єдності з управлінською культурою та організаційною культурою навчального закладу [45].

Нами досліджено рівні сформованості індивідуального стилю керівництва та позиції керівника («Я – культура») методом самооцінки та зовнішнього (експертного) оцінювання за 15 параметрами, які представлені у таблиці разом з результатами оцінювання (табл. 4).

Під час дослідження розроблена методика оцінювання рівнів сформованості індивідуального стилю керівництва та позиції керівника ЗНЗ, яка передбачала оцінку в балах зазначеної якості й умінь керівника:

- «0» балів, якщо параметр не виявляється зовсім;
- «1» балів, якщо параметр виявляється в окремих випадках;
- «2» балів, якщо параметр виявляється у більшості випадків.

Аналіз результатів для самооцінки та експертної оцінки:

- | | |
|--|-----------------|
| - Високий (індивідуально-творчий) | від 61 до 90 %. |
| Достатній (професійно-творчий) | від 46 до 60 %. |
| - Середній (традиційно-репродуктивний) | від 20 до 45 %. |

Таблиця 4

Рівні сформованості індивідуального стилю керівництва та позиції керівника

№	Параметри	Самооцінка, %			Зовнішня оцінка, %		
		Параметр виявляється у більшості випадків	Параметр виявляється в окремих випадках	Параметр не виявляється	Параметр виявляється у більшості випадків	Параметр виявляється в окремих випадках	Параметр не виявляється
1	Індивідуальний стиль поведінки	42,8	52,4	4,8	37,3	60,0	
2	Володіння презентаційними вміннями	42,8	52,4	4,8	37,2	62,8	
3	Уміння використовувати професійні знання	19,1	80,9	0	20,0	80,0	
4	Позиція керівника	19,1	80,9	0	21,0	79,0	
5	Уміння управляти процесом навчання й розвитку учнів	38,1	61,9	0	31,2	68,8	
6	Уміння здійснювати моніторинг навчальної діяльності учнів і роботи вчителів, учнів	76,1	19,1	4,8	80,1	19,9	
7	Уміння застосовувати в управлінні інноваційні технології, зокрема інформаційно-комунікаційні	57,1	42,9	0	59,0	61,0	
8	Уміння дотримуватися виконавчої дисципліни і підтримувати її рівень у колективі	38,1	57,1	4,8	40,9	59,1	
9	Уміння вмотивовувати себе та підлеглих	42,0	57,0	1,0	41,0	58,0	
10	Уміння контролювати власну поведінку та емоції	61,9	38,1	0			
11	Уміння управляти саморозвитком педагогічної культури	33,3	66,7	0	30,3	69,7	
12	Уміння здійснювати аналіз власної діяльності						
13	Здатність ставити й розв'язувати педагогічні та управлінські завдання	58,0	42,0	0	58,0	42,0	
14	Здатність знаходити нові можливості педагогічної культури для впровадження в навчання та виховання педагогічного колективу	66,7	33,3	0	64,0	36,0	
15	Здатність до співпраці з освітнім середовищем	66,1	33,9	0	61,0	39,0	

Розрахунки проводилися для самооцінки й зовнішньої оцінки окремо. Загальне значення коефіцієнта рівня сформованості стилю керівника ЗНЗ обчислювалося як середнє арифметичне. Отримані результати використовувались для коригування формуванням індивідуального стилю та позиції керівника, визначення змісту різнорівневої науково-методичної роботи.

Можливий діапазон коефіцієнта рівня сформованості до функції нормального розподілу величини ми поділили на декілька частин, у відповідність кожній поставлено певний рівень сформованості та змістового тлумачення. Рівень сформованості від 0,2 до 0,45 – трансформаційно-масовий, змістовне тлумачення – «професійно-репродуктивний»; від 0,45 до 0,6 – достатній рівень, змістовне тлумачення – «професійно-творчий»; від 0,6 до 0,9 – високий рівень, змістовне тлумачення – «індивідуально-творчий». Низький рівень не розглядався, оскільки керівником школи не може бути людина з таким рівнем педагогічної культури.

Високий (індивідуально-творчий) рівень. Керівник застосовує науковий підхід, створив інноваційну школу; він мобільний, упевнений, володіє презентаційними вміннями та політичними прийомами; творча позиція, індивідуальність яскраво виражена; гуманна педагогічна позиція поєднується з творчим ставленням до управлінської діяльності; гармонійна людина; самостійно створює авторські концепції, проекти, методики, технології; креативний; має індивідуальний стиль і почерк, забезпечує ефективне управління на громадсько-державних засадах.

Достатній (професійно-творчий) рівень. Керівник-професіонал. Творча особистість виражена менш яскраво; досягає гарних результатів у роботі, працює професійно, шукає творчі шляхи розв'язання проблем, має стійку потребу в професійному зростанні. Однак його творчість зводиться до функцій «покращення», «удосконалення», а не створення нових зразків; самореалізується як професіонал, а не як цілісна особистість.

Трансформаційно-масовий (професійно-репродуктивний) рівень. Керівник виконує обов'язки відповідно до функціоналу, не веде творчих пошуків, не відчуває потреби у професійному зростанні, не має достатньої управлінської

підготовки, недостатньо володіє методологією і технологіями управління. Інертний. Не підтримує інновацій, творчих учителів; основний девіз – «не вирізнятися».

Вибір індивідуального стилю управління колективом та навчальним закладом загалом є одним із найважливіших завдань для сучасного керівника-менеджера та лідера. Ефективність управлінської діяльності керівника залежить від того, наскільки його стиль керівництва відповідає ситуації, в якій він працює. Дослідники вважають, що найефективнішим стиль керівництва і лідерства є такий, який характеризується високим ступенем структури та високим рівнем уваги .

На нашу думку, кожний з досліджених стилів може бути ефективним або неефективним залежно від ситуації, взаємодії стилю управління з культурно-освітнім середовищем, рівнем сформованості педагогічної культури керівника та вчителів, рівнем організаційної культури навчального закладу. Кожний стиль поведінки безпосередньо пов'язаний з управлінням і контролем, місією та завданнями навчального закладу, стосунками керівника з підлеглими. Стиль керівництва впливає на ініціативність, творчість й інновації, врегулювання та попередження конфліктів, відданість освіті та своєму навчальному закладу, розвиток професійної компетентності та формування педагогічної культури персоналу, культуру професійної поведінки керівника, його позицію тощо. Обставини використання певного стилю управління мають наслідки для закладу й людей.

Нами відібрано визначення визначних зарубіжних учених різних позицій, що стосуються керівника (стилю управління, типу поведінки, лідерства), які можна узагальнити як характеристику керівника-демократа, здатного ефективно конструювати та запроваджувати організаційні механізми громадсько-державного управління навчальним закладом. У табл. 5 наведено не тільки назви стилю, типу поведінки та лідерства, але і їх змістове наповнення, що може бути складовою образу сучасного керівника та Стандарту його професійної діяльності

Характеристика керівника-демократа

Ім'я авторів	Назва стилю, тип поведінки	Зміст
К. Левін	Стиль управління: демократичний	Гуманізація управління, делегування повноважень, об'єктивність у критиці, постійна моральна підтримка, спільне визначення мети діяльності та активна участь учасників НВП у прийнятті рішень, активне спілкування між членами колективу, тепла й доброзичлива атмосфера, сприятливий морально-психологічний клімат, позитивна реакція колективу на такий стиль, співробітники докладають однакових зусиль до виконання завдань і за присутності, і за відсутності керівника, повага до пропозицій та ініціатив колективу, зворотний зв'язок сприяє мотивації та підвищенню якості майбутніх пропозицій і рішень, підвищується стандарт виконання обов'язків, питання вирішуються консенсусом-компромісом, позиція лідера – всередині групи, ототожнення особистих цілей керівника з цілями розвитку ЗНЗ
Р. Блейк і Дж. Моутон	Стиль управління: командою, або мотиваційний	Найефективніший – орієнтація на спільні зусилля всіх членів колективу, погоджуються цілі та очікувані результати, відстежується та спрямовується діяльність до наближення мети, спільно аналізуються причини невдач та поганого виконання завдань, конфлікти сприймаються й вирішуються спокійно та врівноважено, делегування повноважень, узгодження планів діяльності, залучення колективу до прийняття управлінських рішень, рішення вмотивовані, своєчасні та доцільні, поєднує турботу про людей і турботу про діяльність ЗНЗ
П. Карстаньє, В. де Бевойзе, В. Рутефорд, К. Лейтвуд та Д. Монтгомері	Стиль керівництва: освітньо орієнтований керівник (керівник ефективного ЗНЗ)	Основна увага до видів діяльності, які можуть позитивно впливати на освітній процес, постійний пошук нових форм, методів, технологій для забезпечення якості освітньої діяльності, наявність сформованого стилю керівництва, спрямування зусиль на підвищення професійного розвитку співробітників, створення умов для підвищення якості та результативності роботи, колективне прийняття рішень, забезпечення ефективної діяльності відповідно до стратегічних і тактичних планів розвитку ЗНЗ, позитивна оцінка, мотивація співробітників, заохочення, настанова на успіх та досягнення і учнів, і вчителів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, прийняття ефективних рішень, які забезпечують економію часу й зусиль, створення ефективної управлінської моделі та організаційної культури ЗНЗ
К. Лейтвуд і Д. Монтгомері	Тип поведінки: системний розв'язувач проблем	Своєчасно й систематично виявляє та розв'язує проблеми, постійно актуалізує цілі ЗНЗ та обирає найефективніші стратегії розвитку і реалізації цих цілей, гнучкий, обізнаний з великою кількістю технік прийняття рішень, здатний застосовувати ефективні технології відповідно до мети діяльності та ситуації, використовує різні стратегії відповідно до ситуацій

	Тип лідера: трансформуючий лідер	Дуже схожий на харизматичного лідера, але характеризується особливими здібностями до впровадження стратегічних інноваційних змін, здатність до управління трансформаціями цілей, структур, управління персоналом, під час прийняття управлінських рішень враховують не тільки правила, норми, фінанси, а й світогляд, основні цінності та ідеї, створюють широку платформу для залучення прихильників змін, спроможні створити команду однодумців, формувати нову організаційну культуру закладу, прагнуть до досягнення високих стандартів, ризики добре продумані й необхідні у разі зміни структури і стилю життя закладу, готовність до зміни власних поглядів, здатність визнавати власні помилки, забезпечує вищу якість зусиль, ніж транзакційний чи харизматичний лідер, харизма, інтелектуальне стимулювання колективу, турбота про задоволення емоційних потреб співробітників, бачення перспектив, творчість, здатність до підготовки та підбору талановитих кадрів
Б. Валькевич та Е. Кендрацька	Стиль керування: дорадчий (супровідний)	Консультації з учасниками навчально-виховного процесу, спільне визначення завдань, індивідуальні контакти з кожним працівником, надання допомоги, представлення співробітникам важливості завдань, які вони виконують, та їхніх результатів для розвитку навчального закладу, велика увага приділяється і виконанню завдань, і турботі про колектив
Р. Квін, С. Файерман, Н. Діксіт	Основні ролі лідера-керівника: виробник; інноватор; фасилітатор; координатор; наставник	Орієнтований на завдання керівник, має високу мотивацію, енергійний, відчуває особисте покликання, заохочує співробітників брати на себе відповідальність, доводити доручену справу до кінця, підтримує високу продуктивність, застосовуючи різні форми й методи стимулювання кожного працівника і колективу загалом, як інноватор має сприяти адаптації та впровадженню позитивних змін, проектує їх; як координатор підтримує всю систему в цілому та забезпечує безперебійність її функціонування й розвитку; як наставник, розвиває міжособистісні стосунки в колективі, виявляє турботу про підлеглих, уважний, готовий прийти на допомогу, справедливий

Таким чином, наш сучасний керівник-лідер, готовий до громадсько-державного управління, який володіє технологіями конструювання та реалізації організаційних механізмів його впровадження, має переважаючий стиль керівництва – демократичний, досконало володіє техніками управління командою учасників управлінського процесу, вміє забезпечувати мотивацію діяльності і надихати на творче виконання кожним своєї ролі і завдання. Це освітньо орієнтований керівник, який керує ефективним ЗНЗ. Він є системним

розв'язувачем проблем, поєднуючи цю роль із роллю філантропа та програмного менеджера. Це трансформуючий та інтерактивний лідер. У нього переважає дорадчий стиль керування в управлінській діяльності, стиль лідера-менеджера, він інноватор і фасилітатор, координатор і наставник. Такий індивідуальний стиль керівництва можна назвати - «Я-культура».

Діяльність керівника-демократа цілком позитивна з погляду гуманізації управління, що свідчить про рівень сформованості його професійної компетентності та управлінської культури, зокрема педагогічної, яка надає якість його діяльності. Демократичний керівник більше підготовлений до обговорення питань із підлеглими, з повагою ставиться до їх пропозицій, підкреслює ділові й особисті досягнення працівників, висловлює віру в їхні можливості, довіряє виконувати термінові важливі завдання, заохочує інноваційні пошуки тощо.

Тон обговорення будь-яких проблем є доброзичливим. Виявом індивідуального стилю керівництва проявляється в поведінці керівника. Він постійно шукає прийоми й засоби заохочення, добре знає сильні та слабкі сторони своїх колег і визначає до кожного індивідуальний підхід, будує стосунки з колективом і кожним учасником управлінського процесу на позитивних емоціях, установці на успіх. Він не терпить кабінетного стилю, рішучий і наполегливий, справедливий, уміє слухати й чути, делегує свої повноваження, вміє керувати собою. Взаємозв'язок стилю керівництва з освітньо-культурним середовищем визначає його ефективність або неефективність. У різних організаційних середовищах критерії ефективності можуть бути різними.

Індивідуальний стиль поведінки в управлінській діяльності керівника ЗНЗ передбачає врахування характерних індивідуальних особливостей особистості керівника й підлеглого, їх суб'єктно-суб'єктних стосунків, стилю управління керівника. Таке врахування означає насамперед ставлення директора до учня як до особистості, суб'єкта діяльності, а не суб'єкта керування. Це детермінується цілісністю та гуманністю особистості керівника, культурою поведінки й позицією, яку він займає.

Основними показниками розвитку індивідуального стилю управління керівника, його педагогічної культури є: пошук можливостей вибору ситуацій у процесі спілкування; внесення елементів новизни у спілкування та в міжособистісні стосунки, організацію власної управлінської діяльності, розвиток організаційної культури навчального закладу; прийняття раціональних та гуманних управлінських рішень у процесі вибору моделей спілкування, моделей поведінки, формування системи особистих цінностей та цінностей суб'єктів навчально-виховного процесу; сприйняття членами колективу правильності прийнятого керівником рішення; самовираження керівника в управлінській діяльності; послаблення нервового напруження, зняття невизначеності у будь-яких ситуаціях, подіях, комунікаціях, стосунках тощо. Послідовність і наступність у роботі запобігає зривам, координує освітній процес та його результати, пропонує координаційні плани та заходи щодо ефективності. Уміння використовувати наукові знання допомагає створити етичний стандарт, розкрити свій потенціал, можливості та здібності, необхідні для ефективного виконання обов'язків. Це – креативна спрямованість керівника ЗНЗ.

Стиль керівництва, культура поведінки керівника ЗНЗ пов'язані з рівнем сформованості його педагогічної культури [41; 43; 44].

Індивідуальний стиль професійної поведінки керівника з високим рівнем педагогічної культури (індивідуально-творчим) вирізняється стійкістю й теоретичною обґрунтованістю власної позиції, системністю в управлінській діяльності, умінням творчо вирішувати управлінські завдання, гнучкістю і варіативністю, інноваційністю розвитку, здатністю до морально-вольової самореалізації. Це взірць культурної людини.

Індивідуальний стиль поведінки в управлінській діяльності керівника з високим рівнем сформованості педагогічної культури виявляється у його стратегічному мисленні та розумінні місії розвитку навчального закладу, баченні стратегії його розвитку. Він характеризує його вміння і здатність розставляти правильні акценти, робити вибір на майбутнє, чітко визначати мету власної управлінської діяльності та мету діяльності педагогічного колективу. Для

реалізації свого бачення розвитку ЗНЗ і його місії керівникові потрібно бути здатним до винахідництва і творчості, до інновацій. Його професійна поведінка є свідченням забезпечення ефективного керівництва навчально-виховними й управлінськими процесами у ЗНЗ.

Міжособистісні професійні стосунки в педагогічному колективі суттєво впливають на спосіб формування і розвиток і педагогічної культури керівника та ефективність діяльності педагогічного колективу. Від стилю поведінки керівника значною мірою залежать сприятливий мікроклімат, доброзичлива атмосфера, толерантність, підтримка одне одного, тобто висока організаційна культура в ЗНЗ. Для забезпечення ефективного міжособистісного спілкування керівникові ЗНЗ потрібно володіти системою умінь, які характеризують рівень сформованості його педагогічної культури: досліджувати та враховувати індивідуальні, групові потреби та інтереси працівників; узгоджувати інтереси всіх учасників НВП, задовольняти потреби окремих працівників і всього колективу, виявляти повагу й уважність до кожного; уміння досліджувати конфлікти та запобігати їм, знати джерела та способи їх вирішення; уміння визначати ролі кожного співробітника й груп, адекватно реагувати на особливості їхньої поведінки, протидіяти деструктивній поведінці та підтримувати конструктивну поведінку; уміння створювати атмосферу відвертості, яка сприятиме ефективному спілкуванню між членами колективу на всіх етапах діяльності.

Стиль професійної поведінки з високим рівнем педагогічної культури вирізняється стійкістю і теоретичною обґрунтованістю власної позиції, системністю в управлінській діяльності, умінням творчо розв'язувати управлінські завдання, гнучкістю та варіативністю, забезпеченістю інноваційністю розвитку, здатністю до морально-вольової самореалізації. Це взірць культурної людини.

Високий рівень сформованості педагогічної культури – насамперед гуманна педагогічна позиція керівника, яка поєднується з творчим ставленням до управлінської діяльності, особистісного розвитку, розвитку організаційної культури закладу. Це модель гармонійної людини, усі складові якої є культуродоцільними.

Такий керівник дуже дбайливо зберігає й відтворює культурні зразки практичної діяльності, сам їх створює, є творцем авторських педагогічних управлінських систем, методик, технологій. У нього яскраво виражений власний стиль, він завжди забезпечує індивідуально-творчий підхід до створення сприятливого морально-психологічного клімату в ЗНЗ і цілісного культурного середовища для успішного загальнокультурного, індивідуально-творчого розвитку і саморозвитку кожного суб'єкта навчально-виховного процесу.

Індивідуальний стиль поведінки керівника з професійно-компетентнісним рівнем сформованості педагогічної культури (достатнім) характеризується тим, що творча його індивідуальність виражена менш яскраво. Керівник працює професійно, має всі необхідні якості для діяльності, шукає творчі шляхи вирішенні управлінських проблем, прагне до професійного зростання. Але його творчість обмежується функціями «покращання» й «удосконалення», а не створення нових зразків управлінської діяльності. Він реалізується як професіонал, однак не як цілісна людина культури. Він видозмінює діяльність тільки в межах соціально-директивних вимог до професії.

Професійна поведінка керівника ЗНЗ, для якого характерний *традиційно-репродуктивний рівень педагогічної культури*, не завжди виражена й стійка, у його діях немає власного почерку, послідовності, системності, що притаманне, як правило, молодим керівникам. Такий керівник володіє необхідними управлінськими знаннями, уміннями, якостями, але у творчому пошуку бере епізодичну участь, оскільки стійкої потреби у власному творчому зростанні та необхідності запровадження змін не відчуває, задовольняється досягнутим. Відмінність між рівнями на індивідуально-особистісному рівні проявляється в різному усвідомленні особистістю керівника ЗНЗ своєї педагогічної позиції, розумінні власної управлінської діяльності і поведінки (здатності до управління, рефлексії), стійкістю потреби у творчому вдосконаленні, дієвості способів підвищення своєї педагогічної культури та результатів педагогічної та управлінської діяльності.

Щоб відповідати потребам суспільства і громадян, управління загальноосвітніми навчальними закладами має здійснюватися як громадсько-державне через науково обґрунтовані дієві організаційні механізми та технології, які ліквідують державну монополію на освіту й сприятимуть перетворенню школи з державної установи на соціальний інститут в інтересах особи, суспільства, держави. Розв'язання окреслених завдань потребує від керівника загальноосвітнього навчального закладу серйозної підготовки до роботи в умовах громадсько-державного управління.

Ознаками готовності керівника загальноосвітнього навчального закладу до ефективного конструювання, розроблення та запровадження організаційних механізмів управління на громадсько-державних засадах є демократичний стиль управління, високий рівень сформованості загальної та педагогічної культури, гуманна управлінська позиція керівника-демократа та індивідуально-творчий стиль його поведінки.

Висновки

Актуальність проблематики дослідження визначається необхідністю суттєвої перебудови системи управління освітою і ЗНЗ, зокрема, пошуку нових відкритих і демократичних моделей управління, широке залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу. У сучасній освітній практиці поняття «державно-громадське» та «громадсько-державне управління» зустрічається доволі часто та чітко простежується в текстах законів про освіту.

У сучасних дослідженнях наголошується, що сутність державно-громадського управління в освіті передбачає узгоджену взаємодію між державою і громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних із можливістю відповідально і результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, забезпечення доступності і рівних можливостей для отримання повноцінної якісної освіти. У центрі уваги знаходиться державний загальноосвітній навчальний заклад і саме держава (в особі керівника) виступає ініціатором розвитку взаємодії з громадськістю на рівні школи.

Щодо сутності державно-громадського управління в освіті можна зробити висновок про те, що це узгоджена взаємодія між державою і громадою у вирішенні різноманітних питань, пов'язаних із можливістю відповідально та результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, забезпечення доступності та рівних можливостей для здобуття якісної освіти.

Державно-громадське управління має вертикальну будову і знаходиться під контролем у держави і диктує умови нижчим організаціям (у т. ч. і загальноосвітнім навчальним закладам).

Загальноосвітній навчальний заклад є державною установою, і саме держава (в особі керівника) постає ініціатором розвитку взаємодії з громадськістю на рівні школи. Школа як соціально-культурний центр є місцем перетинання інтересів як держави, так і громади, вона водночас є часткою суспільного життя й елементом структури, яка підлягає державному контролю. Дуже важливим завданням для школи та її керівника є запровадження демократичних форм управління, адже в умовах розвитку демократії й розширення співуправління загальноосвітній

навчальний заклад дедалі більше спиратиметься на громадські організації та громади. Це допоможе конструктивному партнерству та взаємодії, а не лише політиці патронажу державного над громадським.

Аби відповідати потребам демократичного суспільства і громадян, управління загальноосвітнім навчальним закладом, як показав аналіз наукових праць і практичного досвіду, має здійснюватись як громадсько-державне через науково обґрунтовані дієві організаційні механізми та технології, що ліквідують державну монополію на освіту й сприятимуть перетворенню школи з державної установи на соціально-громадський інститут у інтересах особи, суспільства і держави. Громадські структури управління залишаються нерозвиненими і часто через просте небажання цього партнерства з боку державних структур.

Громадсько-державне управління відрізняється від державно-громадського тим, що здійснюється структурами громадянського суспільства – добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують освітню політику, управляють загальноосвітнім навчальним закладом на засадах демократичних процедур самоуправління й співуправління.

У результаті аналізу наукових праць і практичної діяльності закладів та установ освіти нами зроблено висновок про те, що *відмінності між державно-громадським та громадсько-державним управлінням*, на нашу думку, полягають у тому, що перше має вертикальну будову й перебуває під контролем держави та диктує умови нижчим організаціям (зокрема загальноосвітньому навчальному закладу). Громадські структури залишаються нерозвинутими часто через просте небажання цього партнерства з боку державних структур, декларативний характер намірів у державних документах, інертність і байдужість, недовіру щодо власного впливу на управління навчальним закладом громадських структур.

Громадсько-державне управління – це ключова умова якісно нового стабільного функціонування освіти та інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Адже освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного та культурного розвитку держави, забезпечення її національних інтересів, особистісного розвитку кожної людини відповідно до вимог

демократичного суспільства. Тому й потрібно вносити кардинальні зміни в управління освітою та діяльність шкіл зокрема, надавши випереджальний характер її модернізації та впроваджуючи різні моделі громадсько-державного управління, готувати керівників до управлінської діяльності в нових умовах.

Здійснене фундаментальне дослідження «Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадського-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами» у межах комплексного фундаментального дослідження «Теорія і технології реалізації організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів» (2012-2014 рр.) дозволяє зробити висновок, що для реалізації громадсько-державного управління в Україні слід створити відповідні умови, найважливішими серед яких ми вбачаємо: удосконалення нормативно-правової бази для забезпечення повноважень всіх учасників управлінського процесу; вмотивованість членів громадських організацій і структур до участі в управлінні та до спільної відповідальності за результати діяльності; усвідомлення керівниками та педагогічними колективами загальноосвітніх навчальних закладів переваг управління та співуправління за активною участю громади та активної громадянської позиції усіх суб'єктів управління та самоуправління, розвиток інноваційного типу мислення та формування інноваційної культури керівників шкіл і представників громади.

Професійна підготовка керівників шкіл через розвиток інноваційного типу мислення та формування інноваційної культури керівників шкіл забезпечувалася у процесі НДР відділу та через опанування керівниками теоретико-концептуальними засадами освітнього, інноваційного, стратегічного, організаційного та шкільного видів менеджменту в процесі професійної діяльності та самоосвітньої діяльності у рамках проекту МОН України «Рівний доступ до якісної освіти в Україні» протягом 2008-2014рр. Науково-методичне забезпечення управлінської підготовки керівників шкіл знайшло відображення в науковому доробку колективу відділу та широке практичне впровадження в процесі підготовки керівників шкіл з питань управлінської діяльності діяльність за

субкомпонентом 1.3 на базі семи пілотних інститутів, визначених Директоратом програм розвитку освіти МОН України: Університет менеджменту освіти, Луганський, Львівський, Харківський, Південноукраїнський, Одеський, Київський обласні інститути післядипломної освіти.

Громадсько-державне управління здійснюється структурами громадянського суспільства – добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують державну освітню політику, здійснюють управління ЗНЗ на основі демократичних процедур самоуправління й співуправління, запровадження механізмів управління та організаційних механізмів, як їх складників.

В авторській інтерпретації організаційні механізми в реалізації громадсько-державного управління ЗНЗ розглядаємо як систему заходів і впливів, спрямованих на демократичне управління і співуправління з метою забезпечення діяльності й розвитку закладу, спільне визначення мети діяльності та завдань її реалізації, пріоритетів, критеріїв оцінювання, врахування психологічних особливостей та підготовки виконавців тощо. Це засіб формування позитивного ставлення педагогічних працівників, самоврядних громадських структур до змісту, цілей та способів управління з метою досягнення успіху; мотивація-стимулювання в управлінській діяльності керівників; встановлення ділових стосунків у колективі, дотримання позитивного мікроклімату; створення успішного освітньо-культурного середовища.

Стратегічні завдання реформування управління сферою освітою передбачають модернізацію існуючого управління та перехід від адміністративно-командного до державно-громадського та громадсько-державного управління на демократичних засадах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амельницька О. В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж / О. В. Амельницька // Інновації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні : зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління. Серія «Державне управління». – Донецьк, 2007. – Т 8. – Вип. 88. – С. 11–18.
2. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг ; пер. с англ. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998. – 512 с.
3. Баюра Д. О. Система кооперативного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : моногр. / Д. О. Баюра – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
4. Болгарина В., Лощенова І. Культура і полікультурна освіта / В. Болгарина, І. Лощенова // Шлях освіти. – 2002. – № 1. – С. 2–6.
5. Бондаревская Е. В. Педагогическая культура как общественная и личная ценность / Е. В. Бондаревская // Педагогика. – 1999. – № 3. – С. 37–43.
6. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект : моногр. / В. І. Бондар. – К. : Рад. школа, 1987. – 157 с.
7. Бочкарёв В. И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В. И. Бочкарёв // Педагогика. – 2001. – № 2. – С. 9–13.
8. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ольга Гавриляк // Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>. – Назва з екрану.
9. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Голишева // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=18iid=1294>. – Назва з екрану.
10. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом / В. А. Грабовський // Вісник НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 355–363.
11. Грицяк, Л.Д. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях / Л.Д. Грицяк, Л. М. Калініна // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 3 (12). – С. 59–66.
12. Грищук А. Словник українського педагога / Анатолій Грищук. – К. : КВІЦ, 2015. – 405 с.
13. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ / І. Довбиш // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 69–75.
14. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
15. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України, головний редактор В.Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040с.
16. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи. – 2003. – № 40 – С. 10–11.

17. Жерносек І.П. Види науково-методичної роботи керівника ЗНЗ / І.П. Жерносек, О.М. Онаць // Постметодика. – 2010. – № 1. – С. 11–19.

18. Зайченко О. І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О. І. Зайченко. – К., 1998. – 22 с.

18. Калініна, Л.М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства /Л.М. Калініна // Прозоре управління. – 2012. – № 3. – С. 2–10.

19. Калініна, Л.М. Сучасні функції керівника школи / Л. М. Калініна // Матеріали II Всеукр. наук-практ. конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». – Суми:»Мрія -1» ЛТД, 1998. – С. 111–113.

20. Калініна, Л.М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л.М. Калініна // Рідна шк. – 2009. –№ 5–6. – С. 12–17.

21. Калініна, Л.М. Управлінська діяльність сучасного керівника школи / Л. М.Калініна // Педагогічні науки: зб. наук. праць Херсонського держ. ун-ту – випуск XVI. – Херсон, 2000. – С. 24–32.

22. Калініна, Л. М. Учнівське самоврядування: від теорії до практики: наук.-метод. посіб. /Л.М. Калініна, А.Ф. Остапенко, С.В. Переходько, Н.Ф. Юсин. – Володимирець: Видавничий центр журналу «Булик-ВРК», 2011.– 170 с.

23. Калініна, Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника : зб. наук. пр. / [ред. кол. ; наук. ред. – О. М. Топузов]. – К. : Пед. думка, 2012. – Вип. 12. – С. 408–415.

24. Калініна, Л. М. Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії / Л.М. Калініна, О.Онаць // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. – К. : Арт Економі, 2013. – С. 33–43.

25. Карпіщенко О. О., Дериколен А. О. Значення та основні принципи управління on-line репутацією / О. О. Карпіщенко, А. О. Дериколен // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 27–29 вер. 2012 р. / відп. за вип. О. В. Прокопенко. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. –Т. 5. – С. 177–178.

26. Кисляков Н. Н. Психологические детерминанты эффективности деятельности руководителя в условиях государственно-общественного управления общеобразовательной школой : дис. на соискание уч. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» / Н. Н. Кисляков. – Тверь, 2006. – 191 с.

27. Клейнер Я. С. Механізми державного управління: підходи до визначення / Я. С. Клейнер // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління». – Донецьк, 2007. – Т. VIII, Вип. 90. – С. 340–344.

28. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою / М. С. Комарницький // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 34–35.
29. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи [Електронний ресурс] / С. В. Королюк. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa.pdf. – Назва з екрану.
30. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління освітою» / С. В. Крисюк. – К.: НАДУ, 2009. – 218 с.
31. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для экон. и спец. техн. вузов / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 757 с.
32. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура / А. А. Малицький // Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив: матеріали шостої всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 20–22 лист. 2008 р. / оргком. Е. Е. Амурський [та ін.]. – К.: ТОВ ТК «Меганом», 2009. – С. 378.
33. Марчак О. О. Розвиток громадсько-спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти / О. О. Марчак // Адаптивне управління в освіті: зб. наук. пр. / за заг. ред. Г. Є. Гребенюка. – Х.: Стиль Іздат, 2007. – С. 159–165.
34. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / Валентин Іванович Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 12.
35. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України – 2002. – № 26 – С. 2–4.
36. Новий тлумачний словник української мови: у 4-х т. / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпущко. – К.: Аконіт, 1998. – Т. 2 (Ж–ОБД). – 910 с.
37. Новий тлумачний словник української мови: у 3-х т. / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпущко. – К.: Аконіт, 2007. – Т. 2 (К–П). – 927 с.
38. Новиков А. М., Новиков Д. А. Что такое методология и почему необходимо учить студентов ее основам [Електронний ресурс] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Режим доступу: <http://docplayer.ru/236199-Chto-takoe-metodologiya-i-pochemu-neobhodimo-uchit-studentov-ee-osnovam.html>. – Назва з екрану.
39. Онаць, О.М. Державно-громадське управління: специфіка впровадження / О.М.Онаць // Директор школи. – 2003. – № 18 (258). – С. 3–4.
40. Онаць О.М. Об'єднаймо громадськість навколо освітян! / О.М.Онаць // Директор школи. – 2005. – № 12 (348). – С. 3–4.
41. Онаць, О.М. Культура в освітньому демократичному середовищі / О.М.Онаць // Постметодика. – 2013. – № 4 (113). – С. 31–37.
42. Онаць, О. М. Роль АКШУ у підвищенні якості управління освітою / О.М. Онаць // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2013. – № 6. – С. 90–97.
43. Онаць, О. М. Формування педагогічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в змісті сучасного підручника для менеджера освіти / О. М.Онаць // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. пр. – К., 2010. – № 1 (10). – С. 689–698.

44. Онаць, О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О. М. Онаць // Шлях освіти. – 2012. – № 3. – С. 24–29.
45. Онаць, О. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // Рідна школа. – 2012. – № 8–9. – С. 46–51.
46. Онаць, О. М. Організаційні механізми громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. М. Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2012 рік. – К. : Інститут педагогіки НАПН України, 2013. – С. 43–44.
47. Онаць, О. М. Технології формування організаційних механізмів управління громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом / О. М. Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2014 рік. – 2014. – С. 98–99.
48. Осадчий І. Г. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості / Іван Григорович Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5–6. – С. 118–131.
49. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій / І. Г. Осадчий // Освіта і управління. – 2005. – Т. 8, чис. 3–4. – С. 38–42.
50. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 393 с.
51. Островерхова Н. Пріоритетні організаційні механізми впровадження змісту освіти суб'єктами навчального процесу [Електронний ресурс] / Н. Островерхова // Теорія та методика управління освітою – 2013. – Вип. 10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_29.pdf. – Назва з екрану.
52. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: моногр. / О. В. Пастовенський. – Житомир : ПП. «Рута», 2014. – 385 с.
53. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: моногр. / Л. І. Паращенко. – К. : Майстер книг, 2011. – 536 с.
54. Педагогічний словник / За ред. М. Д. Ярмаченка. – К. : Педагогічна думка, 2001. – 514 с.
55. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навчальний посібник / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.
56. Порадник для тренера / Б. Валькевич, Е. Кондрацька, А. Климович [та ін.]. – Варшава : Центр. осередок вдоскон. вчителів, 2007. – 134 с.
57. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт [та ін.]. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
58. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: навчально-методичний посібник / М. Я. Товкало; під заг. ред. Л. І. Даниленко. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – 50 с.
59. Тягушева О. Г. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / О. Г. Тягушева; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2009 – 20 с.

60. Фадєєв В. І. Сутність, ціль, структура і функції управління освітніми ресурсами вищої освіти України [Електронний ресурс] / В. І. Фадєєв // Black Sea Scientific Journal of Academic Research. – 2013 – Vol. 1. – Issue 1. – Part B. Economic and Engineering. – Режим доступу: http://www.gulustan-bssjar.com/publication_scientific_papers/jornal_of_economics_and_engineering1/ – Назва з екрану.

61. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Демократичне врядування : наук. вісник. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 1. – Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf. – Назва з екрану.

62. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

63. Шевченко С. О. Проблеми і перспективи державно-громадського управління якістю вищої освіти в Україні / С. О. Шевченко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 3 (6). – С. 23–34.

64. Blake R. R. The Managerial Grid / Robert R. Blake and Jane S. Mouton. – Houston : Gulf Publishing Company, 1970.

65. DeBevoise W. Synthesis of research on the principal as instructional leader / W. DeBevoise. – Educational Leadership. – 1984. – 41 (5). – pp. 14–20.

66. Karstanje P. Educational Management: Problems and Approaches / P. Karstanje, K. Ushakov. – Moscow, 1995.

67. Quinn R. E., Faerman S. R., Dixit N. Perceived Performance: Some Archetypes of Managerial Effectiveness and Ineffectiveness : Working Paper / R. E. Quinn, S. R. Faerman and N. Dixit; Institute for Government and Policy Studies, Department of Public Administration, State University of New York at Albany. – New York, 1987.

68. Kalinina, L.N. Information management of general educational establishment: systems, processes, technologies: monogr / L. M. Kalinina. – K.: Informatodor, 2008. – 475 p.

69. Kalinina, L. Curriculum for the course "Using google services in teachers' work" for full-time and distance learning / L. Kalinina, M. Noskova // Electronic Journal "The Theory and Methods of Educational Management", Edition. – #11. – 2013. <http://umo.edu.ua/katalog/850-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-11-2013>

70. Leithwood K. A., Montgomery D. Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile / K. A. Leithwood, D. Montgomery. – Toronto : OISE Press, 1986.

71. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods / K. Lewin // American Journal on Sociology. – 1939. – Vol. 44. – P. 868–896.

72. Rutherford W. L. School principals as effective leaders / W. L. Rutherford // Phi Delta Kappan. – 1985. – 69 (1). – P. 31–34.

73. Tichy N. M., Ulrich D. O. The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader / Noel M. Tichy and David O. Ulrich // Sloan Management Review. – 1984. – Vol. 26. – Issue 1. – P. 59–68.



Виступ на засіданні клубу «Директор школи» АКШУ з проблематики «Організаційно-економічні та інноваційні механізми управління загальноосвітніми навчальними закладами: стан, реалії, перспективи» Президента АКШУ – О.М.Онаць, кандидата педагогічних наук, старшого наукового співробітника лабораторії управління освітніми закладами, заслуженого учителя України, кавалера ордена Княгині Ольги III ступеня (07.12.2012 р., м. Київ, Будинок учителя).

Прикметною особливістю НДР наукового колективу лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України є організація та здійснення інноваційної діяльності на партнерських засадах спільно з директорами Асоціації керівників шкіл України (президент АКШУ – О.М.Онаць; науковий консультант АКШУ р. з освітнього менеджменту: Л.М. Калініна з 1996 р., д. п. н., професор, голова науково-методичної ради з фундаментальних досліджень Інституту педагогіки НАПН України (з 2013 р.), голова науково-методичної комісії з інформатизації та комп'ютеризації МОН України (з 2011 р.), член науково-експертної ради Державної інспекції навчальних закладів України), апробація якої відбувається щоквартально з 25 лютого 2005 року на засіданнях клубу «Директор школи».